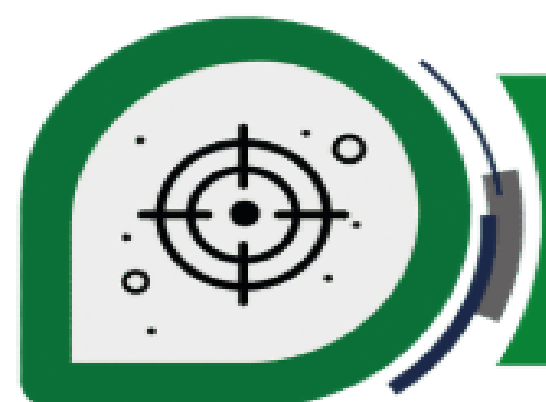


Unidad 5. Herramientas avanzadas para el análisis de problemas

Durante esta unidad aprenderás a construir y utilizar herramientas como la matriz causal, la tabla de incógnitas y el análisis de dimensiones del problema (alcance, impacto, urgencia), además de explorar formas efectivas para representar gráficamente estos problemas. Estas técnicas son esenciales para diagnósticos certeros y propuestas de solución viables, especialmente en contextos de alta complejidad.

Estas habilidades son especialmente útiles en consultoría organizacional, gestión del cambio, análisis de políticas públicas, diseño de estrategias o resolución de conflictos complejos.



Objetivos de aprendizaje

1

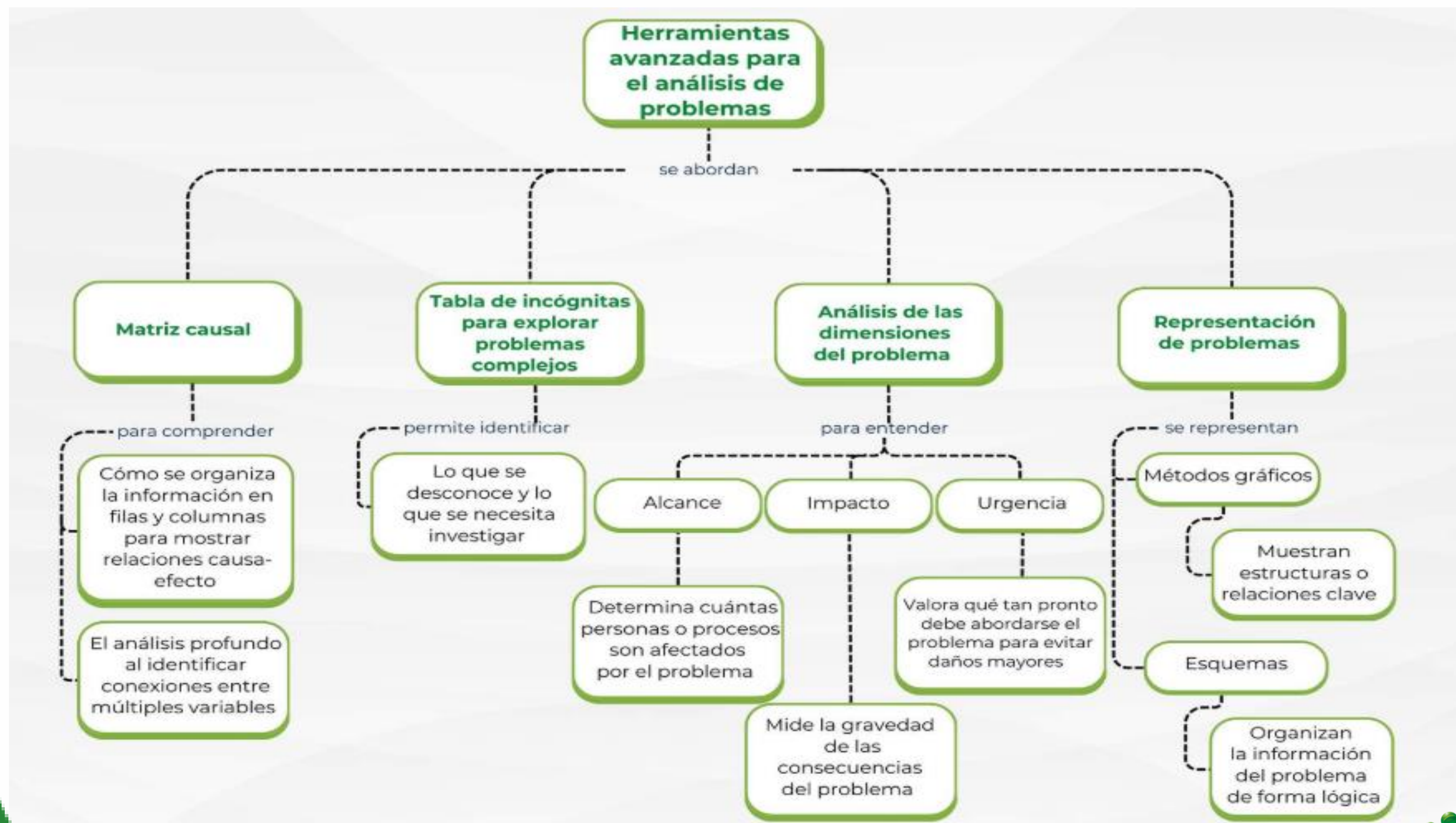
Examinar cómo la identificación precisa de necesidades y problemas subyacentes impacta en la efectividad de las intervenciones de consultoría, mediante diversos métodos con el fin de garantizar el éxito organizacional.

2

Interpretar los datos obtenidos mediante diferentes instrumentos de recolección, para fundamentar diagnósticos y propuestas de intervención en consultoría.

3

Evaluar y utilizar diversos instrumentos de recolección de datos, como entrevistas, cuestionarios, escalas y listas de cotejo, para obtener información





La matriz causal es una herramienta que permite organizar y visualizar las posibles causas de un problema en un formato estructurado. Se utiliza especialmente en contextos donde los problemas son complejos y multifactoriales, es decir, tienen muchas causas interrelacionadas. Esta herramienta no solo identifica causas, sino que también establece relaciones de influencia entre ellas, facilitando el diagnóstico profundo.

Pasos para construir una matriz causal



	Falta de formación	Mala comunicación	Salario bajo	Carga de trabajo alta
Falta de formación	-	X		
Mala comunicación		-	X	X
Salario bajo			-	
Carga de trabajo alta	X	X	X	-

Te presentamos una guía rápida:

Elemento	Pregunta clave	Acción sugerida
Causa raíz	¿Qué causa tiene más flechas salientes?	Priorizar su intervención.
Causa intermedia	¿Qué causa tiene tanto flechas entrantes como salientes?	Puede requerir intervención, pero depende de otras.
Causa efecto	¿Qué causa recibe muchas influencias?	A menudo es consecuencia, no origen. Puede no ser prioritario.
Conexiones densas	¿Dónde hay más relaciones cruzadas?	Son zonas de complejidad alta, cuidado al intervenir.
Causa raíz	¿Qué causa tiene más flechas salientes?	Priorizar su intervención.

La tabla de incógnitas es una herramienta de exploración que permite mapear lo que se sabe y lo que no se sabe acerca de un problema complejo. Su propósito es identificar vacíos de información críticos, suposiciones no verificadas y áreas que requieren mayor investigación antes de tomar decisiones.

Uno de los errores más comunes en consultoría es formular soluciones prematuras, basadas en supuestos o percepciones limitadas. La tabla de incógnitas obliga al equipo consultor y al cliente a reconocer que no todo está claro y que antes de proponer, hay que explorar

Estructura básica de la tabla de incógnitas

Aspecto del problema	Lo que sabemos	Lo que no sabemos	Supuestos que estamos haciendo	Cómo podríamos averiguarlo
Ej.: Baja productividad	Hay retrasos en entregas	No sabemos si los empleados tienen claridad de roles	Asumimos que sí, porque no se han quejado	Entrevistas, encuestas internas

Cómo construirla paso a paso

1

Definir el problema a explorar

Escribirlo en una frase clara (aunque aún sea ambigua o provisional).

2

Dividirlo en aspectos clave

Por ejemplo: procesos, personas, tecnología, entorno, cultura, etc.

3

Llenar la tabla con el equipo consultor o con el cliente

La colaboración aquí es vital: permite diferentes puntos de vista y evita puntos ciegos.

4

Planificar acciones para explorar incógnitas relevantes

Decidir qué información falta es prioritaria para poder avanzar en el análisis o en la propuesta.

Caso práctico

Una empresa quiere rediseñar su estructura organizacional, pero no es claro por qué hay resistencia interna

Aspecto del problema	Lo que sabemos	Lo que no sabemos	Supuestos que estamos haciendo	Cómo podríamos averiguarlo
Comunicación interna	Hay muchas quejas	Qué canales se usan realmente	Que los correos llegan a todos	Encuestas y focus groups
Liderazgo	Hay rotación de jefes	Cómo ven los empleados a sus líderes	Que los nuevos líderes no están preparados	Evaluaciones 360°
Cultura organizacional	Hay discursos sobre innovación	Si realmente se valora el cambio	Que todos comparten los mismos valores	Observación, entrevistas

¿Cómo se interpreta la tabla?

- **Muchos supuestos = alta incertidumbre.** Hay que validar antes de proponer.
- **Faltan datos clave = riesgo de mal diagnóstico.**
- **Varias formas de averiguar = oportunidad para diseñar una fase de recolección de información estratégica.**

Buenas prácticas para consultores

- **Usar lenguaje claro y neutral** al redactar la tabla.
- **Revisarla de forma iterativa:** es una herramienta viva que puede actualizarse a medida que avanza el proyecto.
- **Compartirla con el cliente:** genera confianza y muestra profesionalismo en la búsqueda de certezas antes de actuar.