

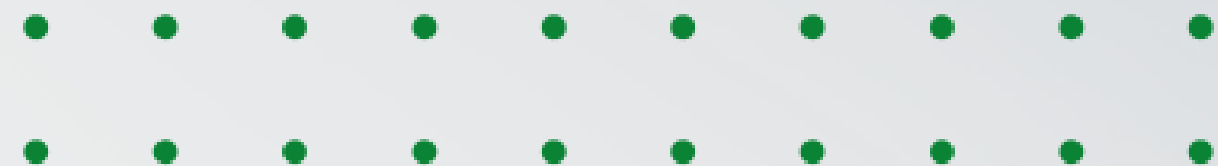


UNIVERSIDAD
ICEMÉXICO



DETECCIÓN DE NECESIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

¡BIENVENIDOS!



ASESOR:

M.G.C. Fabián Castillo de León.

CONCLUSIONES DE UNIDAD 5.

Unidad 5. Herramientas avanzadas para el análisis de problemas

Introducción a la unidad

- En el trabajo de consultoría, uno de los retos más frecuentes y complejos es enfrentar situaciones donde los problemas no están claramente definidos, tienen múltiples causas o involucran una red de actores e intereses. Esta unidad se enfoca en el desarrollo de herramientas que permiten descomponer, visualizar y priorizar problemas de forma estructurada, facilitando el análisis y la toma de decisiones informadas.
- 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.

Importancia de la unidad dentro del curso y su aplicación práctica en la consultoría

- Esta unidad marca un punto clave en la transición de un análisis superficial a un análisis profundo. Te proporcionará las habilidades para enfrentar proyectos donde las causas del problema no son evidentes o están entrelazadas. Un consultor que domina estas herramientas es capaz de generar valor desde el diagnóstico, ayudando al cliente a entender qué está pasando realmente, qué factores priorizar y por dónde empezar a intervenir.
- Estas habilidades son especialmente útiles en consultoría organizacional, gestión del cambio, análisis de políticas públicas, diseño de estrategias o resolución de conflictos complejos.

¿Cuál es la relación con las unidades previas o futuras?

- 1 Esta unidad se apoya en las habilidades de formulación de problemas y objetivos vistas en unidades anteriores.
- 2 Prepara el terreno para las siguientes etapas del proceso de consultoría, como la propuesta de soluciones o intervenciones (Unidad 6).

¿Qué lograrás dominar al finalizar esta unidad?

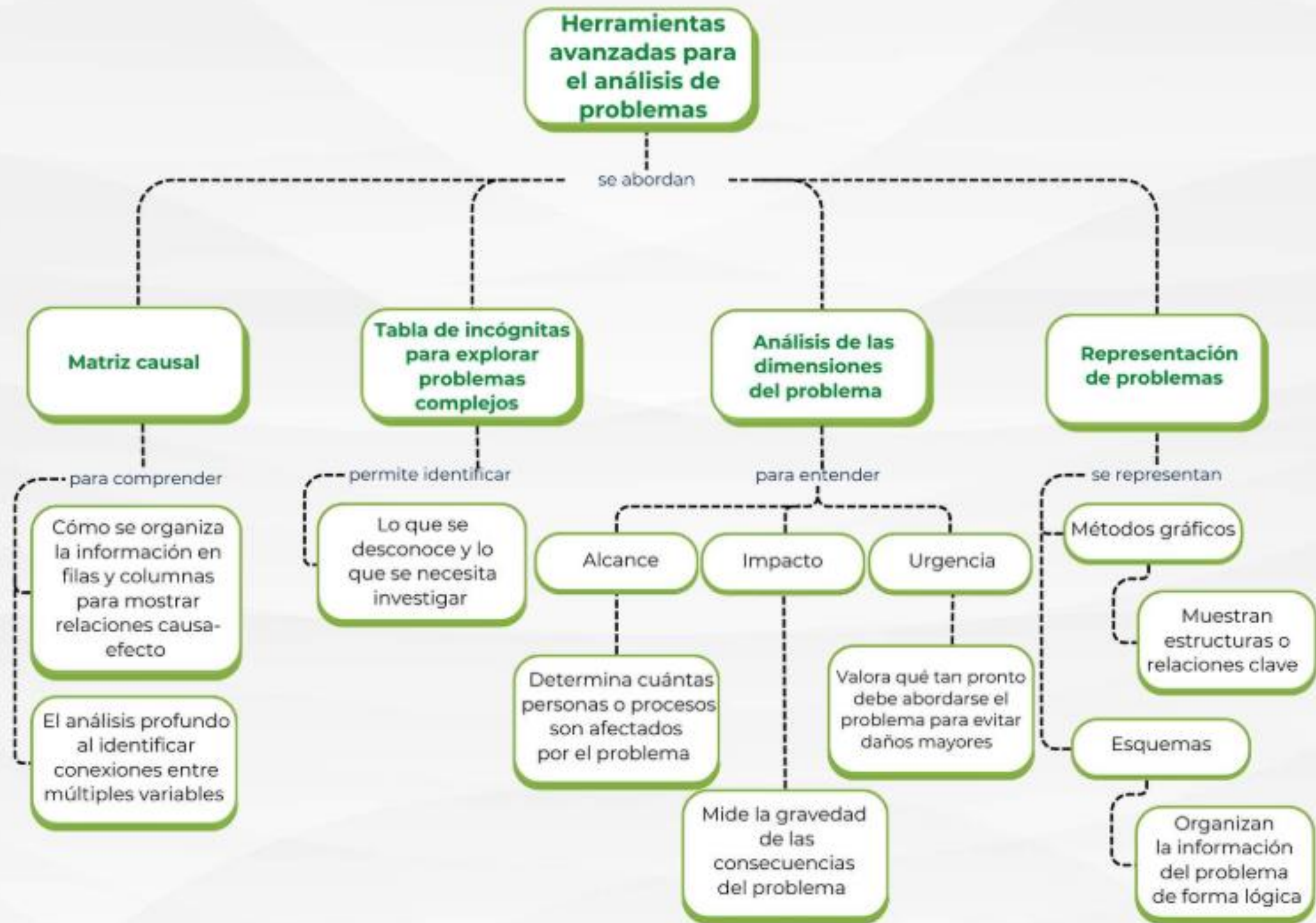
- **COMPETENCIA**

- Analizar herramientas estructuradas para el diagnóstico de problemas complejos, mediante la construcción de matrices causales, tablas de incógnitas, análisis dimensional y representación gráfica, con el fin de generar insumos estratégicos para la consultoría.

- **OBJETIVOS**

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 relevante sobre las necesidades y problemas del cliente.



5.1 Matriz causal

- 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.
- **¿Por qué es útil en consultoría?**
- Como consultor, te enfrentarás frecuentemente a situaciones donde los síntomas del problema están claros, pero no sus raíces. Por ejemplo, una empresa puede tener baja productividad, pero las causas pueden ser múltiples: problemas de liderazgo, procesos ineficientes, clima laboral, tecnología obsoleta, etc. La matriz causal te permite ir más allá del síntoma para identificar dónde realmente intervenir.

PASOS PARA CONSTRUIR UNA MATRIZ CAUSAL

Pasos para construir una matriz causal



- **1. DEFINIR EL PROBLEMA CENTRAL:** Tendrás que escribir el problema de forma clara, concreta y medible. Escribir el problema de forma clara, concreta y medible.
- **2. LLUVIA DE IDEAS DE POSIBLES CAUSAS:** Reúnete con el equipo consultor o actores clave para identificar causas potenciales. Utiliza herramientas como el diagrama de Ishikawa (espina de pescado) que puede ser útil en esta etapa.
- **3. CATEGORIZAR CAUSAS:** En este paso tendrás que agrupar causas similares o relacionadas en categorías temáticas. Por ejemplo: causas organizativas, humanas, tecnológicas, externas.

- **4. IDENTIFICAR RELACIONES CAUSALES:** Tendrás que establecer qué causas generan otras y cuáles causas son raíz. En esta etapa es donde se empieza a construir la red de relaciones.
- **5. ORGANIZAR EN MATRIZ:** Tendrás que ordenar las causas en sus ejes correspondientes.
 - Eje X: posibles causas.
 - Eje Y: posibles efectos/otras causas.
 - Finalmente marcarás con una “X” o flecha dónde una causa influye sobre otra.
- **6. ANALIZAR LA MATRIZ.** En este paso identificarás las causas raíz (las que generan más efectos) y causas intermedias. Esto permite priorizar intervenciones.

Ejemplo

Una consultora está apoyando a una ONG cuya tasa de rotación de personal ha aumentado.

	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	-

Análisis

- Mala comunicación y carga de trabajo alta afectan a varias otras causas.
- Estas serían candidatas a ser causas raíz a intervenir primero.
- **Tips para construir matrices causales efectivas**
 - Evita juicios de valor al identificar causas (por ejemplo: “falta de compromiso” no es tan útil como “horarios extensos sin pausas”).
 - Incluye distintas perspectivas (empleados, directivos, clientes) para no sesgar el diagnóstico.
 - Valida la matriz con el cliente antes de usarla como base para proponer soluciones.

5.1.2 Uso de la matriz causal

- **¿Para qué sirve una matriz causal una vez construida?**
- Una vez que la matriz causal está elaborada, su verdadero valor radica en cómo se interpreta y aplica para guiar decisiones estratégicas dentro de un proceso de consultoría. No se trata solo de tener un mapa de causas, sino de saber leer patrones, detectar puntos críticos y orientar acciones con base en evidencia estructurada.
- **En consultoría, este análisis permite responder preguntas clave como:**
 - ¿Cuál es la causa raíz que, si se interviene, resolvería varios efectos?
 - ¿Qué elementos del sistema están más interrelacionados?
 - ¿Dónde comenzar a intervenir cuando hay recursos limitados?

Aplicaciones prácticas en la consultoría

- **1. Priorización de intervenciones**

- La matriz permite identificar los puntos con mayor influencia causal. Al enfocarse en ellos, se puede generar un cambio más amplio con menos recursos.
- Por ejemplo: Si una empresa enfrenta baja productividad y la matriz muestra que “mala comunicación interna” afecta al clima laboral, la eficiencia de los procesos y el manejo del tiempo, entonces mejorar la comunicación debería ser una de las primeras acciones.

- **2. Facilitación del diálogo con el cliente**

- Una matriz causal facilita conversaciones difíciles, ya que visualiza la complejidad de los problemas sin personalizar las causas. Esto es útil para generar consenso entre directivos, empleados o stakeholders con visiones distintas.
- Por ejemplo: En un conflicto entre departamentos, se muestra cómo la falta de coordinación afecta a ambos equipos permite pasar de acusaciones mutuas a soluciones colaborativas.

- **3. Apoyo a decisiones estratégicas**

- Permite simular escenarios: “Si resolvemos esta causa, ¿qué otros efectos se reducirían?”. Es una herramienta poderosa para evaluar el impacto potencial de diferentes rutas de acción.

- **4. Documentación del diagnóstico**

- Al usarla como anexo en un informe o presentación, la matriz causal aumenta la credibilidad y claridad del análisis, mostrando que las recomendaciones no surgen de la intuición, sino de un proceso lógico y colaborativo.

¿Cómo se analiza una matriz causal?

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.

Buenas prácticas para el uso de la matriz en consultoría

- No tomar decisiones solo con base en la matriz. Úsala como apoyo, junto con entrevistas, datos y observación.
- Actualizarla durante el proyecto, especialmente si aparecen nuevos datos.
- Conviértela en un plan de acción, extrayendo prioridades para intervenir.

5.2 Tabla de incógnitas para explorar problemas complejos

- 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.
- **Esta tabla se utiliza en las etapas tempranas del diagnóstico, especialmente cuando:**
 - El problema no está bien definido.
 - Hay múltiples interpretaciones o versiones del mismo hecho.
 - El entorno es cambiante o incierto (por ejemplo, en crisis, fusiones, o innovación disruptiva).

¿Por qué es útil en consultoría?

- 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.

5.3 Análisis de las dimensiones del problema

- Una vez que se ha identificado un problema complejo y se ha explorado lo que se sabe y no se sabe al respecto, es hora de establecer prioridades. Aquí es donde entra el análisis dimensional
- Esta es una herramienta que permite evaluar un problema desde tres ángulos clave para la toma de decisiones en consultoría:
- **Alcance:** ¿Qué tan amplio es el problema?
- **Impacto:** ¿Qué tan graves son sus consecuencias?
- **Urgencia:** ¿Qué tan pronto debe atenderse?
- Este tipo de análisis es crucial para decidir en qué enfocarse primero, especialmente cuando el cliente enfrenta múltiples desafíos al mismo tiempo y no puede abordarlos todos a la vez.

5.3.1 Alcance del problema

- **¿Qué es el alcance en este contexto?**
- El alcance se refiere a la extensión o cobertura del problema, es decir, cuántas áreas, personas o procesos involucra, y qué tan sistémico es. Un problema con gran alcance puede abarcar toda la organización, múltiples departamentos, o incluso relacionarse con actores externos.
- **¿Por qué es relevante analizar el alcance?**
- Desde el punto de vista consultivo, conocer el alcance permite:
 - Dimensionar la magnitud del reto.
 - Determinar quiénes deben involucrarse en el análisis y la solución.
 - Estimar el tiempo y recursos necesarios para intervenir.
 - Decidir si el problema debe ser dividido en subproblemas más manejables.

Indicadores para evaluar el alcance

Indicador	Pregunta guía	Nivel bajo	Nivel medio	Nivel alto
Número de áreas afectadas	¿Cuántas unidades impacta?	1 área	2-3 áreas	Toda la organización
Niveles jerárquicos implicados	¿Afecta a directivos, mandos medios y/o operativos?	Solo operativos	Algunos niveles	Todos los niveles
Relación con procesos clave	¿Influye en procesos críticos?	No	Parcialmente	Sí, de forma directa
Interacción con actores externos	¿Impacta a clientes, proveedores o comunidad?	No	De forma secundaria	De manera directa

Te presentamos un ejemplo práctico aplicado:

- **Problema:** Disminución en la calidad del servicio al cliente.
 - **Áreas afectadas:** Atención, ventas, logística.
 - **Niveles implicados:** Operativos y supervisores.
 - **Procesos clave:** Entregas, seguimiento de reclamos.
 - **Actores externos:** Clientes insatisfechos.
- Alcance medio-alto, lo que sugiere que se requiere una intervención coordinada y posiblemente una reestructuración de procesos.
- **Consejos para el consultor**
 - No subestimes problemas de "bajo alcance": a veces son muy localizados pero críticos.
 - Evalúa el alcance antes de hacer propuestas: algunas soluciones requieren trabajar en varias capas simultáneamente.
 - Usa el análisis de alcance como base para planificar fases del proyecto.

5.3.2 Impacto del problema

- **¿Qué significa "impacto" en el análisis de problemas?**
- El impacto se refiere a la gravedad o magnitud de las consecuencias que genera un problema. Es decir, qué tanto afecta al desempeño, a los resultados, a las personas o a los objetivos estratégicos de la organización.
- En consultoría, el análisis de impacto permite diferenciar entre problemas que son molestos pero tolerables y aquellos que ponen en riesgo el éxito del negocio o el cumplimiento de su misión.
- **¿Por qué es importante analizar el impacto?**
- Prioriza la atención: problemas de alto impacto deben tratarse primero, incluso si su alcance es limitado.
- Ayuda a comunicar la urgencia al cliente, con base en consecuencias tangibles.
- Conecta el diagnóstico con los indicadores clave del cliente (financieros, de calidad, de satisfacción, etc.).
- Evita invertir recursos en problemas que no tienen efectos significativos.

Indicadores para evaluar el impacto del problema

Indicador	Pregunta guía	Bajo impacto	Impacto medio	Alto impacto
Afectación a resultados clave	¿Influye en ventas, calidad, eficiencia, reputación?	No, o de forma marginal	Afecta uno o dos resultados específicos	Afecta directamente indicadores estratégicos
Consecuencias económicas	¿Genera pérdidas o gastos extra?	Costo mínimo	Costo moderado o indirecto	Pérdidas directas, demandas o multas
Impacto en las personas	¿Afecta al bienestar o desempeño del equipo?	Poca o ninguna afectación	Incomodidad o desmotivación parcial	Estrés, rotación o clima laboral crítico
Riesgo futuro	¿Puede empeorar si no se atiende?	No crece	Podría escalar	Altamente escalable o irreversible

Te presentamos un ejemplo práctico aplicado

- **Problema:** retraso en la atención de solicitudes de soporte técnico.
 - **Resultados clave:** afecta la experiencia del cliente.
 - **Consecuencias económicas:** reembolsos por SLA incumplido.
 - **Impacto en personas:** carga emocional en el equipo de soporte.
 - **Riesgo futuro:** pérdida de contratos con clientes estratégicos.
-
- **Impacto alto, aunque el problema pueda parecer técnico y localizado.**
 - **Tipos de impacto a considerar**
 - **Económico:** costos directos o indirectos.
 - **Operativo:** retrasos, errores, ineficiencia.
 - **Humano:** estrés, desmotivación, conflictos.
 - **Reputacional:** imagen externa o interna.
 - **Legal o normativo:** cumplimiento de regulaciones.

- Un buen consultor no solo identifica el impacto actual, sino también el potencial impacto si no se actúa a tiempo.
- **Consejos para el consultor**
- Relaciona el impacto con los objetivos del cliente: no todos los impactos son igual de graves para todas las organizaciones.
- Usa ejemplos y cifras cuando sea posible para mostrar el tamaño del daño.
- Evita dramatizar sin fundamento, pero tampoco minimices lo que puede escalar.

5.3.3 Urgencia del problema

- ¿Qué es la urgencia en el análisis de problemas?
- La urgencia se refiere al tiempo disponible para actuar antes de que el problema empeore, se vuelva crítico o irreversible. En otras palabras, es la presión temporal que existe para tomar decisiones o implementar soluciones.
- Un problema puede tener un alto impacto, pero baja urgencia (por ejemplo, una tendencia a largo plazo); o puede ser muy urgente pero de bajo impacto, como una crisis momentánea. Saber distinguir estos matices es clave para diseñar intervenciones realistas y efectivas.

¿Por qué es clave para los consultores?

- Permite organizar el tiempo y los recursos del proyecto de consultoría.
- Ayuda a evitar el "fuego cruzado de prioridades" del cliente.
- Justifica decisiones ante los stakeholders, priorizando con criterios claros y no solo percepciones.
- Facilita la creación de planes de acción escalonados (inmediato, corto, mediano plazo).

Indicadores para medir urgencia

Indicador	Pregunta guía	Urgencia baja	Urgencia media	Urgencia alta
Tiempo hasta que se agrave	¿Cuánto tiempo tenemos antes de que escale?	Largo plazo (meses o más)	En semanas	Ya está ocurriendo o será crítico en días
Presión de actores clave	¿Hay presión externa o interna por resolverlo?	Ninguna o leve	Intermitente o en aumento	Alta presión (clientes, gerencia, regulación)
Reversibilidad	¿Qué pasa si no se actúa pronto?	Se puede recuperar	Difícil pero no imposible	Irreversible o muy costoso de revertir
Alineación con momentos clave	¿Coincide con eventos importantes?	No relevante	Moderadamente relevante	Coincide con auditorías, lanzamientos, cambios estratégicos

Te presentamos un ejemplo práctico aplicado

- **Problema:** desactualización del sistema de gestión de inventario.
 - **Tiempo hasta agravarse:** hay fallas constantes ya.
 - **Presión:** clientes están recibiendo productos erróneos.
 - **Reversibilidad:** se está perdiendo control del stock.
 - **Momento clave:** próxima auditoría en 3 semanas.
-
- → Urgencia alta, requiere acción inmediata aunque su solución no sea sencilla.
 - Urgencia ≠ Emergencia
 - Un error común es confundir urgencia con crisis.
 - Un problema urgente no siempre es crítico, pero sí requiere atención rápida para evitar que lo sea.

Consejos para el consultor

- No te dejes guiar solo por el ruido del cliente. A veces, lo que parece urgente no lo es tanto y lo verdaderamente importante pasa desapercibido.
- Utiliza esta dimensión junto con el alcance e impacto para priorizar con visión integral.
- Negocia prioridades con base en datos y argumentos claros, no solo emociones.

Matriz A-I-U (Alcance - Impacto - Urgencia)

- Puedes construir una tabla como esta para comparar varios problemas:

Problema	Alcance	Impacto	Urgencia	Prioridad recomendada
A	Alto	Medio	Bajo	Medio
B	Medio	Alto	Alto	Muy alta
C	Bajo	Bajo	Medio	Baja

5.4 Representación de problemas

- Hemos explorado cómo identificar causas, mapear incógnitas y evaluar dimensiones clave de los problemas.
- Pero ahora necesitamos comunicar todo eso de manera clara y visual, tanto para el cliente como para otros actores del proyecto. La representación gráfica y esquemática de los problemas es esencial para que las ideas complejas se comprendan con rapidez, se compartan con facilidad y se tomen decisiones bien informadas.

5.4.1 Métodos gráficos

- **¿Por qué usar métodos gráficos en consultoría?**
- Facilitan la comprensión: una imagen bien construida puede comunicar en segundos lo que un texto tardaría páginas.
- Promueven la colaboración: permiten que distintos actores “vean lo mismo” y dialoguen desde una base común.
- Reducen ambigüedades: una buena representación aclara relaciones y dependencias.
- Ayudan a la toma de decisiones: al visualizar conexiones, causas y consecuencias, se puede identificar con mayor claridad dónde intervenir.

Principales métodos gráficos para representar problemas

Método	¿Qué representa?	Cuándo usarlo	Ventajas
Diagrama de Ishikawa (espina de pescado)	Causas categorizadas de un problema	Cuando hay múltiples causas organizadas por tipo	Muy visual y fácil de construir en equipo
Diagramas de flujo	Secuencia de procesos o eventos	Para entender pasos donde ocurre el problema	Muestra cuellos de botella o fallas de procedimiento
Mapas mentales	Conexiones conceptuales alrededor de un problema central	Para lluvia de ideas o exploración temprana	Flexibles y creativos, ideales para explorar
Diagramas de relaciones causales (causal loop)	Interacciones sistémicas entre causas y efectos	Cuando los problemas tienen retroalimentación o bucles	Muy útil para análisis sistémico y dinámico
Matrices (como la matriz causal)	Influencia entre variables o causas	Para analizar intensidad de relaciones	Buena para priorizar causas raíz

¿Cómo elegir el método adecuado?

- ¿Qué tipo de información tienes?
- **Secuencia** → diagrama de flujo.
- **Causas múltiples** → espina de pescado.
- **Relaciones circulares** → bucles causales.
- ¿Cuál es el nivel de profundidad requerido?
- **Exploración inicial** → mapas mentales.
- **Diagnóstico avanzado** → diagramas causales o matrices.
- ¿Quién va a usar la herramienta?
- **Clientes sin formación técnica** → usa gráficos simples y muy visuales.
- **Equipos internos** → puedes usar diagramas más complejos.

Buenas prácticas para representar gráficamente un problema

- Empieza en papel o pizarra antes de digitalizar.
- Usa colores y etiquetas claras para distinguir elementos clave.
- Valida con el cliente: asegúrate de que la imagen representa su realidad.
- Mantenlo simple, pero no superficial: evita saturar el gráfico, pero no elimines lo esencial.

5.4.2 Esquemas

- ¿Qué son los esquemas en el análisis de problemas?
- Los esquemas son estructuras lógicas y organizativas que permiten ordenar la información compleja de un problema para facilitar su análisis, explicación y solución. A diferencia de los métodos gráficos (que son más visuales y operativos), los esquemas se enfocan en la representación mental y conceptual de los elementos clave de un problema.

- Piensa en ellos como el "esqueleto lógico" del análisis: qué va primero, qué depende de qué, cómo se relacionan las partes.
- **¿Por qué usar esquemas en consultoría?**
 - Para estructurar el pensamiento del consultor antes de proponer soluciones.
 - Para organizar la narrativa del diagnóstico: útil al escribir informes o preparar presentaciones.
 - Para conectar ideas dispersas en una visión más integral del problema.
 - Para facilitar el diálogo con actores clave, especialmente si hay muchas perspectivas.

Tipos comunes de esquemas útiles para representar problemas

Esquema	¿Cómo funciona?	Cuándo usarlo	Ejemplo
Esquema causa-efecto jerárquico	Organiza causas de forma descendente desde generales a específicas.	Para entender niveles de profundidad en un problema.	"Falta de productividad" → "mal clima laboral" → "liderazgo inefectivo".
Esquema de categorías temáticas	Agrupar elementos según áreas o dimensiones.	Para problemas multifactoriales.	Personas / Procesos / Tecnología / Entorno.
Esquema lógico tipo "árbol"	Se ramifica desde un nodo central hacia explicaciones detalladas.	Para dividir problemas complejos en subproblemas.	Problema central → Subproblemas A, B, C → Causas específicas.
Esquema de hipótesis	Parte de suposiciones y busca validarlas con datos.	Cuando hay incertidumbre sobre el origen del problema.	"Si los clientes no compran más, entonces es por falta de promoción".
Esquema de relación temporal o causal	Ordena eventos o consecuencias en el tiempo.	Para entender cómo evoluciona un problema.	Evento A genera B, que a su vez genera C.

¿Cómo construir un esquema efectivo?

- Identifica el problema central.
- Recoge los elementos clave (causas, actores, factores externos).
- Agrupa o jerarquiza los elementos según el tipo de esquema que elijas.
- Revisa que el esquema tenga coherencia lógica: que se entienda sin necesidad de explicación larga.
- Utiliza el esquema como base para decidir qué mostrar gráficamente.

Recomendaciones para el consultor

- No todos los clientes son visuales. A veces, un buen esquema conceptual facilita más la comprensión que un diagrama elaborado.
- Usa esquemas como base para el informe de diagnóstico o las presentaciones de avance.
- Combínalos con gráficos si quieres potenciar la comunicación visual y lógica.