

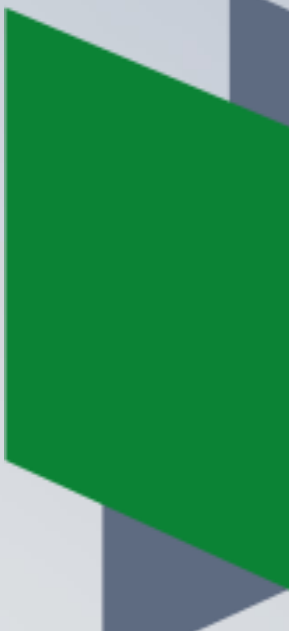
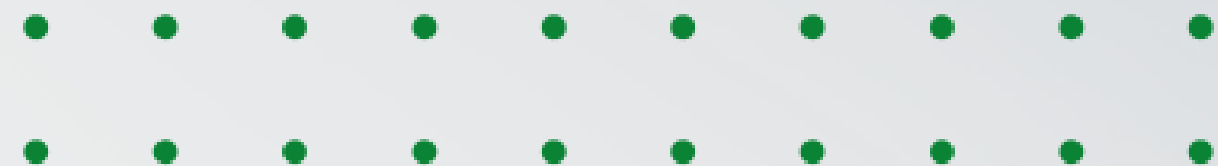


UNIVERSIDAD
ICEMÉXICO



DETECCIÓN DE NECESIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

¡BIENVENIDOS!



ASESOR:

M.G.C. Fabián Castillo de León.

COMPLEMENTO DE UNIDAD 5.

Unidad 5. Herramientas avanzadas para el análisis de problemas

SECUENCIA DE CONTENIDO

- 1 y 2. En las primeras unidades se construye el “radar”: observar, levantar información, detectar problemas y necesidades. Es el punto de partida.
- 3. (análisis causal): Después aprendimos a no confundir síntomas con causas: 5 porqués, Ishikawa, Pareto, diagrama de relaciones, análisis cronológico y árbol de decisiones. Resultado: ya sabes **qué está pasando, por qué y qué es prioritario**.
- 4. (**ideación + fuerzas + trabajo en equipo**): Aquí convertimos el diagnóstico en movimiento: facilitamos intercambio de ideas y entendimos fuerzas positivas y negativas para diseñar intervención colaborativa. Resultado: ya sabes **cómo activar al sistema humano** para construir soluciones.

Unidad 5 (herramientas avanzadas para análisis de problemas):

- Aquí ocurre el “salto” clave: antes de proponer acciones, el consultor necesita **definir el problema con precisión operativa**. No es otra lista suelta de herramientas; es un **módulo de formalización** para que el problema quede:
- delimitado,
- comparable,
- medible,
- **y comunicable a todos (equipo directivo, operativos, clientes internos).**

Entonces... ¿son herramientas nuevas o una evolución?

- **Son una evolución práctica:** toman lo aprendido (causa-efecto, priorización, fuerzas, trabajo colaborativo) y lo convierten en **formatos más estrictos** para:
 - amarrar relaciones causales (matriz causal),
 - separar lo que sabemos vs lo que falta saber (tabla de incógnitas),
 - definir el problema por dimensiones para priorizar intervención (A-I-U),
 - y representarlo de forma clara para alinear al equipo (representación de problemas).
- En consultoría, esta unidad funciona como el **“control de calidad”** antes de decidir acciones: **si no defines bien el problema, cualquier solución puede verse atractiva pero fallar.**

Es obligatorio su uso como secuencia...

¡NO!

PERO...

Usando la secuencia lógica...

- Diagnóstico → Análisis → Priorización → Movilización → **Definición avanzada del problema** → Intervención
- **Detecto y describo** (Unid. 1–2)
- **Explico el porqué** (Unid. 3: causa–efecto)
- **Priorizo lo crítico** (Unid. 3: Pareto + matrices)
- **Activo al equipo y leo fuerzas** (Unid. 4: ideación + fuerzas + trabajo en equipo)
- **Estructuro el problema con rigor** (Unid. 5: matriz causal + incógnitas + A-I-U + representación)
- **Diseño e implemento intervención** (siguientes pasos del curso / proyecto)

Contenido de la unidad 5. siguiendo la lógica anterior

- **5.1 Matriz causal**

“Ya detecté causas y efectos, ahora los organizo y valido relaciones clave”
→ aterriza lo causal en un esquema comparativo y defendible.

- **5.2 Tabla de incógnitas**

“Antes de decidir, aclaro qué sé, qué asumo y qué necesito confirmar”
→ evita decisiones basadas en intuición.

- **5.3 Dimensiones A–I–U (Alcance–Impacto–Urgencia)**

“Este problema... ¿qué tan grande es, qué tanto duele y qué tan rápido debo actuar?”
→ convierte el diagnóstico en criterio de prioridad de intervención.

- **5.4 Representación de problemas**

“Lo que no se puede explicar claramente, no se puede gestionar”
→ alinea al equipo con visuales comprensibles (sin perder rigor).

- Antes de proponer soluciones, un consultor experimentado siempre se hace una pregunta incómoda pero necesaria:
- **¿Estamos realmente entendiendo el problema... o solo estamos reaccionando a lo que se ve?**
- Y luego vienen otras preguntas igual de importantes:
- ¿Este problema es grande o solo parece grande?
- ¿Afecta a toda la organización o solo a una parte?
- ¿Es urgente o solo molesto?
- ¿Tenemos información suficiente para decidir o estamos suponiendo?
- ¿El equipo entiende el problema de la misma manera?

- Hasta el momento realizamos acciones clave:
- **diagnosticar, identificar causas, priorizar, leer fuerzas organizacionales y facilitar el intercambio de ideas.**
- Sin embargo, en consultoría ocurre algo muy común: aunque el análisis esté bien hecho, **el problema todavía no está claramente definido en términos operativos.**
- Y cuando el problema no está bien definido:
- las soluciones se dispersan,
- el equipo no se alinea,
- **y las intervenciones pierden efectividad.**

- La Unidad 5 introduce **herramientas avanzadas** no para “**hacer más análisis**”, sino para **cerrar el diagnóstico con precisión** y dejar el problema listo para la toma de decisiones y la intervención.
- Aquí el foco ya no es solo el *por qué*, sino el cómo se manifiesta el problema y qué tan crítico es intervenirlo.

- La unidad sigue una secuencia muy clara, aunque no siempre se explique así:
- **Relacionar causas y efectos con mayor rigor**
Matriz causal
- **Distinguir lo que sabemos de lo que asumimos**
Tabla de incógnitas
- **Dimensionar el problema para decidir prioridades reales**
Análisis por dimensiones: Alcance, Impacto y Urgencia (A–I–U)
- **Comunicar el problema de forma clara y compartida**
Representación del problema
- Cada subtema cumple una función específica dentro del proceso consultivo, y juntos permiten pasar de un diagnóstico descriptivo a un **problema estructurado y accionable**.

- **Matriz causal**

Hasta ahora identificaste causas y efectos; la matriz causal te permite **ordenar esas relaciones**, ver cuáles causas influyen más y validar la lógica del análisis. Aquí el consultor deja de listar causas y empieza a **compararlas sistemáticamente**.

- **Tabla de incógnitas**

En consultoría, decidir con información incompleta es inevitable, pero hacerlo sin saber qué falta es un error. Esta herramienta ayuda a responder: ¿Qué datos ya tengo, cuáles no, y cuáles son críticos antes de intervenir?

- **Dimensiones del problema (Alcance–Impacto–Urgencia)**

No todos los problemas requieren la misma velocidad ni el mismo nivel de recursos. Analizar estas dimensiones permite priorizar con criterio y evitar sobrerreacciones o postergaciones peligrosas.

- **Representación del problema**

Un problema bien definido debe poder **explicarse y mostrarse** con claridad. Esta parte enseña a traducir el análisis técnico en esquemas, tablas o gráficos que alineen al equipo y faciliten la toma de decisiones.

En la práctica consultiva

- En la práctica, estas herramientas se utilizan:
- antes de una propuesta de intervención,
- antes de presentar conclusiones a la dirección,
- antes de asignar recursos,
- y antes de movilizar al equipo.
- Funciona como el último filtro de calidad del diagnóstico.

La ruta del análisis consultivo

- La lógica es: Antes de intervenir, el consultor debe asegurarse de que el problema esté completamente definido, dimensionado y comprendido por todos.

Paso 1 de la ruta: Relacionar causas y efectos con rigor (Matriz causal)

- Aquí el consultor toma todo lo que ya obtuvo en:
 - Ishikawa
 - 5 Porqués
 - Diagrama de relaciones
- **Y se hace esta pregunta:**
 - ¿Qué causa está influyendo más en el problema y en otras causas?
 - La matriz causal sirve para:
 - ordenar causas,
 - comparar su influencia,
 - y evitar análisis intuitivos.
 - **En la ruta, este paso depura el diagnóstico causal.**

Paso 2 de la ruta: Separar hechos, supuestos e información faltante

(Tabla de incógnitas)

- Una vez entendidas las relaciones causales, el consultor se detiene y pregunta:
- **¿Tenemos información suficiente para decidir o estamos suponiendo?**
- Aquí se:
 - detectan vacíos de información,
 - identifican riesgos de decisión,
 - y se define si hace falta levantar más datos.
- **En la ruta, este paso protege la calidad de la decisión.**

Paso 3 de la ruta: Dimensionar el problema para priorizar la intervención

(Alcance – Impacto – Urgencia)

- Ahora el problema ya está claro, pero falta algo clave:
- **¿Este problema amerita una intervención inmediata, parcial o estratégica?**
- El análisis A–I–U permite:
 - no reaccionar de más,
 - no minimizar problemas críticos,
 - y decidir con criterio.
- **En la ruta, este paso define el nivel de respuesta**

Paso 4 de la ruta: Representar el problema para alinear al equipo (Representación de problemas)

- El último paso no es analítico, **es estratégico**:
- Si no puedo explicar el problema de forma clara, no puedo gestionarlo.
- Aquí el consultor traduce todo el análisis en:
 - esquemas,
 - matrices,
 - gráficos,
 - mapas visuales.
- **En la ruta, este paso conecta análisis con acción**

En resumen:

- Primero ordeno causas y efectos
- Luego verifico qué información tengo y qué me falta
- Después mido qué tan serio y urgente es el problema
- Finalmente, lo represento para decidir e intervenir

5.1 Matriz causal

- ¿Para qué sirve?
- La **matriz causal** sirve para **analizar la relación entre causas**, no solo listarlas.
- Ayuda a responder:
 - ¿Qué causa influye más?
 - ¿Cuáles son causas secundarias?
 - ¿Qué factores están conectados entre sí?

- **Cuándo usarla**
- Recomendado usarla cuando:
- Ya identificaste varias causas (por entrevistas, Ishikawa, 5 porqués, lluvia de ideas) y necesitas **organizarlas**.
- El problema tiene **múltiples causas** y se vuelve confuso definir por dónde empezar.
- Quieres pasar de “lista de causas” a “mapa lógico de influencia”.

Pasos para su elaboración

1. Define el problema central (efecto principal)

Escríbelo en una frase clara.

Ejemplo: “**Disminución de la satisfacción del cliente.**”

2. Selecciona 5–8 causas relevantes

No metas 20; el objetivo es claridad.

Ejemplo:

A Procesos internos lentos

B Mala comunicación entre áreas

C Alta rotación de personal

D Capacitación deficiente

E Tecnología obsoleta

3. Construye la matriz (causas en filas y columnas)

Vas a evaluar si la causa de la fila **influye** en la causa de la columna.

4. Marca la relación

Usa una marca simple: **1 = influye** / **0 = no influye** (o $\checkmark$ / $—$).

Regla: la diagonal ($A \rightarrow A$) se deja en blanco.

5. Suma influencias

- Suma por fila = cuántas influencias “emite” esa causa (más influyente).
- Suma por columna = cuántas influencias “recibe” esa causa (más efecto acumulado).

6. Interpreta

- Muchas salidas = causa clave (posible raíz).
- Muchas entradas = efecto interno que acumula problemas.

- **Ejemplo**

- Relaciones detectadas:

- $D \rightarrow C$ (capacitación deficiente aumenta rotación)
- $D \rightarrow A$ (capacitación deficiente vuelve lentos los procesos)
- $C \rightarrow B$ (rotación afecta comunicación)
- $B \rightarrow A$ (mala comunicación ralentiza procesos)
- $E \rightarrow A$ (tecnología obsoleta ralentiza procesos)
- $A \rightarrow \text{Problema}$ (procesos lentos afectan satisfacción)

Causa (fila) \ Influye en (columna)	A Procesos internos lentos	B Mala comunicació n entre áreas	C Alta rotación de personal	D Capacitación deficiente	E Tecnología obsoleta	Total salidas
A Procesos internos lentos		0	0	0	0	0
B Mala comunicación entre áreas	1		0	0	0	1
C Alta rotación de personal	0	1		0	0	1
D Capacitación deficiente	1	0	1		0	2
E Tecnología obsoleta	1	0	0	0		1
Total entradas	3	1	1	0	0	

Plantilla lista para llenar

Instrucción: marca con 1 si “Fila influye en Columna”.

Causa \ Influye en	A	B	C	D	E	Total salidas
A						
B						
C						
D						
E						
Total entradas						

- **Errores comunes**

- Meter demasiadas causas y perder el control de la matriz.
- Confundir “está relacionado” con “influye”. Aquí solo se marca influencia.
- No basar relaciones en evidencia (entrevista, datos, observación).

- **Entregable que produce**

- **Matriz causal completa + interpretación**
- Causas más influyentes (prioridad de intervención)
- Causas con muchas entradas (efectos internos)

5.2 Tabla de incógnitas

- La **tabla de incógnitas** ayuda para diferenciar **hechos, vacíos de información y supuestos** antes de decidir, evitando intervenir “a ciegas”.
- **Cuándo usarla**
- Usarla cuando:
 - Hay discusión y opiniones, pero poca evidencia.
 - Estás por presentar conclusiones y quieres dejar claro qué falta confirmar.
 - El problema es complejo y hay riesgo de tomar decisiones con supuestos.

Pasos para elaborarla

1. Define el problema

2. Llena la tabla con cinco aspectos (usa el formato):

- Qué se sabe
- Qué no se sabe
- Qué se supone
- Qué se necesita saber
- Cómo obtener la información

3. Identifica lo crítico

Subraya lo que, si no se aclara, puede hacer fallar la intervención.

Ejemplo

- **Problema:** disminución de satisfacción del cliente.
- **Qué se sabe:** aumentaron quejas postventa.
- **Qué no se sabe:** si el origen es humano, proceso o tecnología.
- **Qué se supone:** que la capacitación es insuficiente.
- **Qué se necesita saber:** nivel real de competencias, tiempos reales por etapa del proceso.
- **Cómo obtenerlo:** revisión de KPIs, evaluación de desempeño, entrevistas, observación de proceso.

Plantilla lista para llenar (estructura de 5)

Aspecto	Qué se sabe	Qué no se sabe	Qué se supone	Qué se necesita saber	Cómo obtener la información

Preguntas detonantes por cada aspecto de la matriz

- **1. Qué se sabe**
- (Hechos, datos, evidencia disponible)
- **Estas preguntas ayudan a no mezclar hechos con opiniones.**
- ¿Qué datos concretos confirman que el problema existe?
- ¿Desde cuándo se observa el aumento del problema?
- ¿En qué indicadores se refleja el problema (KPIs, reportes, registros)?
- ¿Qué áreas reportan el problema de forma consistente?
- ¿Qué información es verificable y no depende de percepciones?

- **2. Qué no se sabe**
- (Vacíos de información, zonas grises)
- **Estas preguntas ayudan a identificar límites del diagnóstico actual.**
- ¿Qué aspectos del problema no están claros aún?
- ¿Qué causas posibles no han sido confirmadas con datos?
- ¿Qué información falta para entender el origen real del problema?
- ¿Qué áreas o procesos no han sido analizados todavía?
- ¿Qué decisiones no pueden tomarse por falta de información?

- **3. Qué se supone**

- (Hipótesis, creencias, explicaciones preliminares)

- **Estas preguntas ayudan a separar hipótesis de hechos.**

- ¿Qué explicaciones se están dando sin evidencia clara?

- ¿Qué se cree que está pasando “porque siempre ha sido así”?

- ¿Qué suposiciones hacen los líderes o el equipo operativo?

- ¿Qué causas se están dando por sentadas sin validación?

- ¿Qué explicaciones parecen lógicas, pero no han sido comprobadas?

- **4. Qué se necesita saber**
- (Información clave para avanzar en el diagnóstico)
- **Estas preguntas ayudan a enfocar la investigación, no a recopilar todo.**
- ¿Qué información permitiría confirmar o descartar las suposiciones?
- ¿Qué datos son críticos para tomar decisiones correctas?
- ¿Qué necesitamos medir para entender el problema a fondo?
- ¿Qué información falta sobre personas, procesos o tecnología?
- ¿Qué respondería la pregunta “por qué está pasando realmente”?

- **5. Cómo obtenerlo**
- (Métodos, fuentes y herramientas)
- **Estas preguntas ayudan a pasar del análisis a la acción diagnóstica.**
- ¿Dónde existe la información que necesitamos?
- ¿Qué indicadores, registros o bases de datos podemos revisar?
- ¿A quién conviene entrevistar para obtener información clave?
- ¿Qué procesos deberían observarse directamente?
- ¿Qué herramientas diagnósticas son más adecuadas para este caso?

- **Errores comunes**

- Poner opiniones en “qué se sabe” (solo van hechos).
- No proponer cómo obtener la información.
- Confundir “no se sabe” con “no importa”: a veces es lo más crítico.

- **Entregable que produce**

- **Tabla de incógnitas completa**

- Lista clara de vacíos de información
- Plan mínimo de recolección (qué y cómo obtenerlo)

5.3 Dimensiones del problema + Matriz A-I-U

- Después vamos a dimensionar el problema con **ALCANCE, IMPACTO Y URGENCIA**, para definir **prioridad real de intervención**.
- **Cuándo usarlo**
- Usar cuando:
 - Hay varios problemas y necesitas decidir cuál atender primero.
 - El problema “se siente grande” pero no está dimensionado.
 - Debes justificar por qué intervenir ya (o por qué puede esperar).

Pasos para su elaboración

- **PASO 1. Definir claramente el problema a evaluar**
- Antes de llenar cualquier matriz, se escribe el problema en una frase clara:
- “La empresa presenta una disminución sostenida en la satisfacción del cliente durante los últimos meses.”
- Si el problema no está claro aquí, **todo lo demás se distorsiona.**

PASO 2. Analizar cada dimensión por separado

- Aquí **NO** se asignan números todavía; primero se piensa y se justifica.
- **Dimensión: ALCANCE**
- Pregunta guía: ¿Qué tan amplio es el problema?
- Se analiza considerando:
 - áreas afectadas,
 - procesos involucrados,
 - personas impactadas.
- **Ejemplo aplicado:**
 - Afecta a atención al cliente, operaciones y ventas.
 - Involucra procesos postventa y tiempos de respuesta.
 - Impacta a clientes actuales y recurrentes.

Tabla mejorada de indicadores de alcance				
Indicador	Pregunta de análisis	Nivel bajo (1)	Nivel medio (2)	Nivel alto (3)
Áreas organizacionales afectadas	¿En cuántas áreas funcionales se manifiesta el problema?	Una sola área específica	Dos o tres áreas relacionadas	Atraviesa múltiples áreas o toda la organización
Niveles jerárquicos implicados	¿Qué niveles organizacionales se ven afectados directamente?	Solo personal operativo	Operativos y mandos medios	Operativos, mandos medios y directivos
Relación con procesos clave	¿El problema interfiere con procesos críticos del negocio?	No afecta procesos clave	Afecta parcialmente procesos críticos	Afecta de forma directa procesos estratégicos
Frecuencia de manifestación	¿Con qué frecuencia se presenta el problema?	Ocasional o esporádica	Recurrente en ciertos periodos	Constante o permanente
Interacción con actores externos	¿El problema impacta a clientes, proveedores u otros actores externos?	No hay impacto externo	Impacto indirecto o secundario	Impacto directo y visible en actores externos

- **Dimensión: IMPACTO**

- **Pregunta guía:** ¿Qué tan graves son las consecuencias del problema?
- Se analiza considerando:
 - consecuencias económicas,
 - consecuencias operativas,
 - consecuencias en imagen o reputación.
- **Ejemplo aplicado:**
 - Aumento de quejas.
 - Disminución de recompra.
 - Riesgo de pérdida de clientes frente a la competencia.
- **Conclusión:** el impacto es **alto y directo en resultados.**

Tabla mejorada de indicadores de impacto

Indicador	Pregunta de análisis	Impacto bajo (1)	Impacto medio (2)	Impacto alto (3)
Afectación a resultados clave	¿Influye en indicadores estratégicos (ventas, calidad, eficiencia, reputación)?	No afecta o lo hace de forma marginal	Afecta uno o dos indicadores específicos	Afecta directamente varios indicadores estratégicos
Consecuencias económicas	¿Genera costos, pérdidas o gastos adicionales?	Costos mínimos o absorbibles	Costos moderados o indirectos	Pérdidas directas, multas, demandas o sobrecostos significativos
Impacto en las personas	¿Afecta el bienestar, desempeño o estabilidad del personal?	Afectación mínima o temporal	Incomodidad, desmotivación o desgaste parcial	Estrés crónico, rotación, ausentismo o clima laboral crítico
Riesgo de escalamiento	¿El problema puede empeorar si no se atiende?	No crece ni se agrava	Puede escalar bajo ciertas condiciones	Altamente escalable o con efectos irreversibles

- **Dimensión: URGENCIA**
- **Pregunta guía:** ¿Qué tan pronto debe atenderse el problema?
- Se analiza considerando:
 - si el problema se agrava con el tiempo,
 - si hay presión externa (mercado, competencia),
 - si postergar la atención genera más costos.
- **Ejemplo aplicado:**
 - El problema sigue creciendo mes a mes.
 - La competencia ofrece mejores experiencias.
 - No atenderlo puede generar fuga de clientes.
 - **Conclusión:** el problema **no puede esperar**.

Tabla mejorada de indicadores de urgencia

Indicador	Pregunta de análisis	Urgencia baja (1)	Urgencia media (2)	Urgencia alta (3)
Tiempo hasta que se agrave	¿En cuánto tiempo el problema puede escalar o volverse crítico?	Largo plazo (meses o más)	Corto plazo (semanas)	Inmediato o en días; ya está ocurriendo
Presión de actores clave	¿Existe presión interna o externa para resolverlo?	Nula o leve	Intermitente o en aumento	Alta presión (clientes, dirección, regulación)
Reversibilidad del problema	¿Qué pasa si no se actúa pronto?	Totalmente reversible con bajo costo	Reversible con esfuerzo y costo	Irreversible o muy costoso de revertir
Alineación con momentos clave	¿Coincide con eventos estratégicos o críticos?	No coincide ni afecta	Coincide de forma parcial	Coincide con auditorías, lanzamientos o cambios estratégicos

Paso 3. Construcción de la Matriz A–I–U

- Ahora sí pasamos a la **matriz**, usando una **escala simple**, clara y consistente.
- Escala recomendada (didáctica y consultiva por áreas)
 - 1 = Bajo
 - 2 = Medio
 - 3 = Alto
- Cómo se interpreta el puntaje total una vez construida:
 - 7 a 9 puntos → Prioridad **muy alta**
 - 5 a 6 puntos → Prioridad **media**
 - 3 a 4 puntos → Prioridad **baja**

Matriz A–I–U con ponderación					
Problema	Alcance (1–3)	Impacto (1–3)	Urgencia (1–3)	Puntaje total	Prioridad recomendada
Problema A: Retrasos en reportes internos	3	2	1	6	Media
Problema B: Disminución de la satisfacción del cliente	2	3	3	8	Muy alta
Problema C: Manuales internos desactualizados	1	1	2	4	Baja

Errores comunes

- Asignar valores sin evidencia (aunque sea mínima).
- Confundir urgencia con importancia (algo puede ser importante pero no urgente).
- Evaluar impacto solo con “sensación” y no con consecuencias.
- **Entregable que produce**
- **Matriz A–I–U completa + prioridad definida**
- Justificación clara para priorizar intervención

5.4 Representación de problemas

- Ahora vamos a representar el problema de forma clara, para que cualquier persona del equipo lo entienda igual y se facilite la toma de decisiones.
- **Cuándo usar.**
- Vas a presentar resultados a dirección o al equipo.
- El problema es complejo y cada quien lo entiende distinto.
- Necesitas alinear a todos antes de intervenir.

- **Errores comunes**
 - Presentar demasiados gráficos sin mensaje central.
 - No vincular la representación con evidencia (se vuelve “bonito pero vacío”).
 - Representar el problema sin prioridad (no se entiende qué hacer primero).
-
- **Entregable que produce**
 - **Representación final del problema** Lista para comunicar, decidir e iniciar intervención