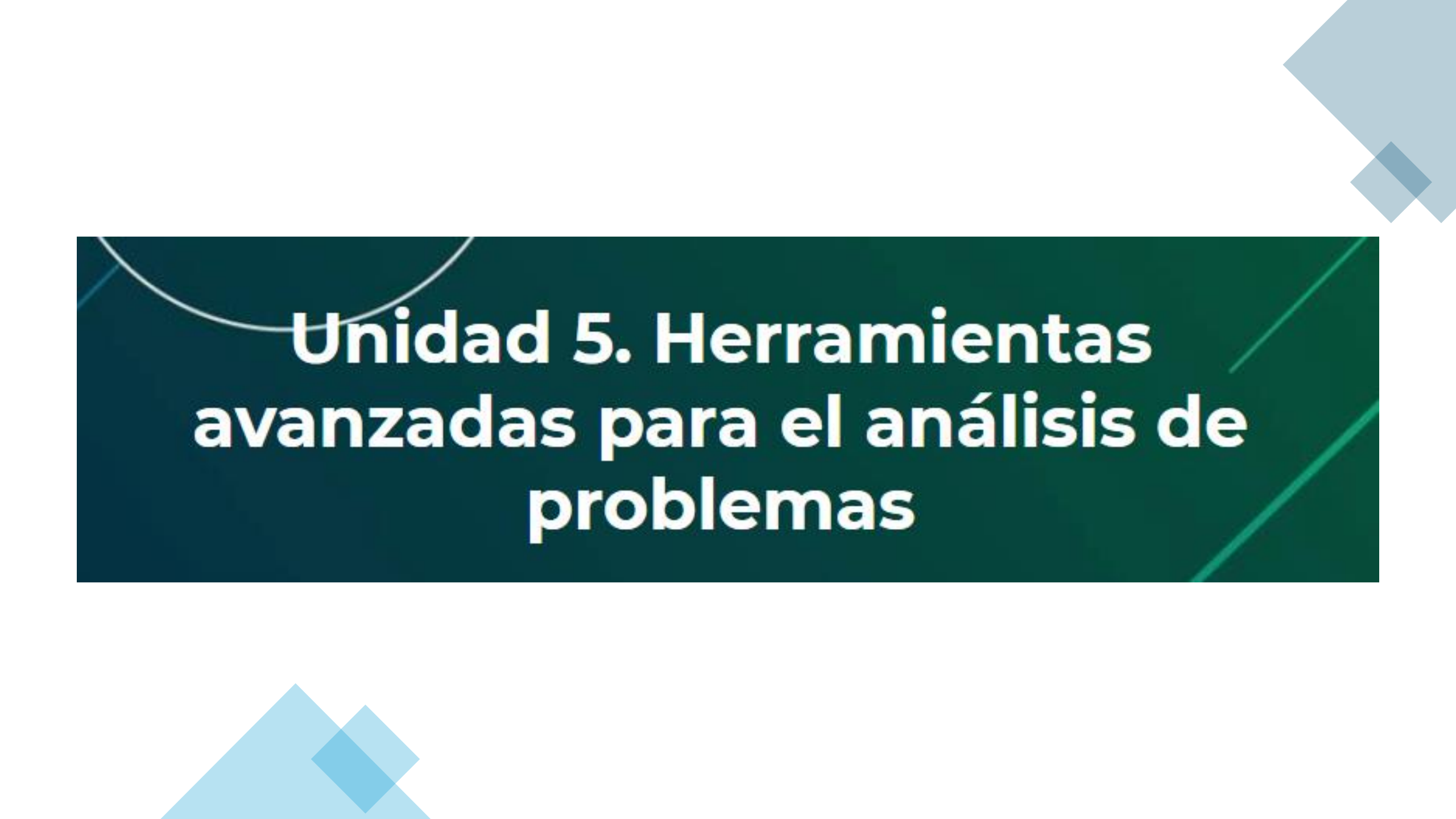




Unidad 5. Herramientas avanzadas para el análisis de problemas

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).**



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.



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.

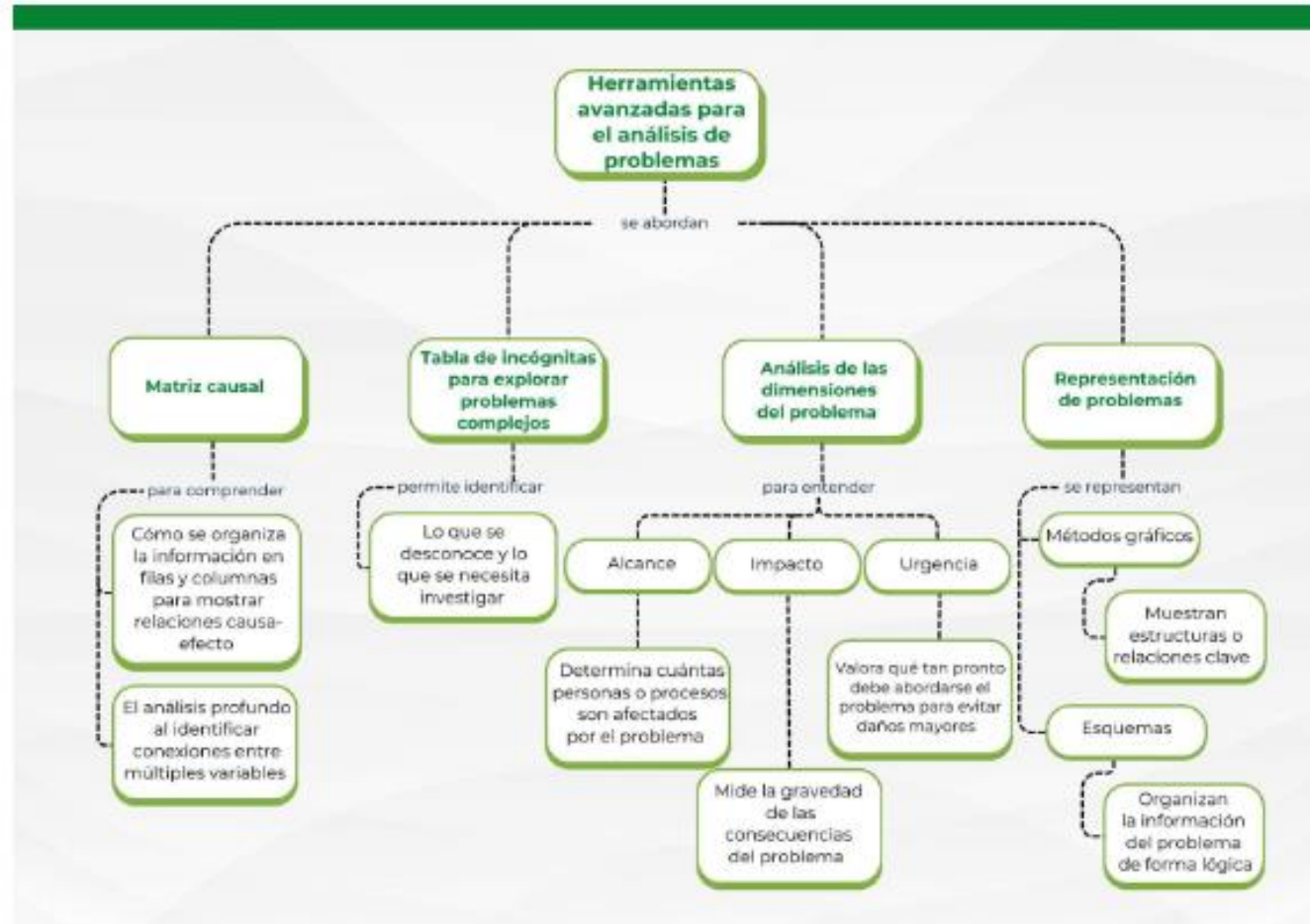
2

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.

Este mapa conceptual presenta de manera general los temas que explorarás a lo largo de la asignatura.



"¿Qué creen que es más difícil en consultoría: identificar el problema o encontrar la causa raíz?"

¿Qué es una matriz causal?

Es un mapa de causas que ayuda a entender problemas multifactoriales.

Permite ver cómo unas causas influyen en otras (por ejemplo, "mala comunicación" puede generar "clima laboral negativo" y "procesos ineficientes")

Se usa para diagnósticos profundos, evitando quedarse solo en los síntomas.

¿Cómo se ocupa en consultoría?

En consultoría, la matriz causal se utiliza como parte del **diagnóstico organizacional** y la **toma de decisiones estratégicas**:

a) **Identificación de causas raíz**

Se observa qué factores tienen más flechas salientes (impactan a otros).
Ejemplo: "mala comunicación interna" puede afectar productividad, clima laboral y coordinación.

b) **Priorización de intervenciones**

Se decide dónde actuar primero cuando los recursos son limitados.
Atacar una causa raíz puede resolver varios efectos al mismo tiempo.

c) **Facilitación del diálogo con el cliente**

La matriz muestra la complejidad del problema de manera objetiva.
Evita personalizar culpas y ayuda a generar consenso entre directivos y empleados.

d) Apoyo a decisiones estratégicas

Permite simular escenarios: "Si resolvemos esta causa, ¿qué otros efectos se reducen?"

Ayuda a evaluar el impacto potencial de distintas rutas de acción.

e) Documentación del diagnóstico

Se incluye en informes o presentaciones para dar credibilidad

Muestra que las recomendaciones se basan en un proceso lógico y colaborativo.

Ejemplo : caso Casa Zetina

Contexto:

- a) Empresa familiar, pequeña, dedicada al sector microindustrial
- b) Presentaba **altos niveles de desperdicio**, afectando costos y competitividad
- c) La auditoría administrativa reveló problemas en **procesos, comunicación, capacitación y control interno**

Construcción de la matriz causal:

Posibles causas identificadas:

1. **Procesos ineficientes:** generan desperdicio de materiales
2. **Falta de capacitación del personal que generan:** errores frecuentes en producción
3. **Mala comunicación interna que generan:** duplicación de tareas y fallas en coordinación
4. **Ausencia de controles de calidad que generan:** productos defectuosos que se convierten en desperdicio
5. **Tecnología obsoleta que genera :** maquinaria con bajo rendimiento y más fallas
6. **Clima laboral deteriorado que genera:** baja motivación y poca disciplina en el manejo de recursos.

Análisis de la matriz

a) Causas raíz:

Mala comunicación interna que afecta procesos, clima laboral y coordinación.
Procesos ineficientes que generan desperdicio directo y afectan productividad.

b) Causas intermedias:

Falta de capacitación que depende de gestión interna, pero influye en calidad.
Tecnología obsoleta que impacta procesos, pero requiere inversión externa.

c) Causas efecto:

Clima laboral deteriorado que da como consecuencia de comunicación deficiente y sobrecarga.

Paso	Pregunta guía	Acción/ Verificación	Si o no
1. Definir el problema	¿Cuál es el síntoma principal?	Redactar el problema en una frase clara (ej. desperdicio, rotación, baja productividad).	☐
2. Identificar causas	¿Qué factores pueden estar generando el problema?	Listar causas observables y medibles, evitando juicios de valor.	☐
3. Construir la matriz	¿Cómo se relacionan las causas entre sí?	Elaborar tabla con causas en filas y columnas, marcar con “X” las influencias.	☐
4. Analizar la matriz	¿Qué causas son raíz, intermedias o efectos?	Identificar flechas salientes (raíz), entrantes y salientes (intermedias), entrantes (efecto).	☐
5. Priorización de intervenciones	¿Dónde conviene intervenir primero?	Seleccionar 1–2 causas raíz que generen mayor impacto.	☐
6. Validación con el cliente	¿La matriz refleja la realidad?	Presentar al cliente, discutir y ajustar según retroalimentación.	☐
7. Plan de acción	¿Qué pasos concretos se derivan de la matriz?	Definir acciones, responsables, tiempos e indicadores de seguimiento.	☐

6 pasos para crear un sistema de evaluación de desempeño en tu empresa

En la actualidad, la gestión del desempeño se ha convertido en una tarea crucial dentro de las organizaciones.

Las empresas son cada vez más conscientes de que gestionar el desempeño de los trabajadores les permite operar de manera efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales.

Por este motivo, muchas organizaciones están implementando sistemas estructurados de gestión para evaluar a los trabajadores y, de esta manera, identificar las oportunidades de mejora que puedan estar limitando los resultados de la organización

Una evaluación mal realizada puede generar grandes pérdidas para la organización **es importante** buscar formas de modernizar el proceso para que sea cada vez más efectivo que permita a las nuevas generaciones se incorporen en las empresas, con el objetivo de contar con procesos flexibles y adaptables a las nuevas necesidades de la sociedad

a) Autoevaluación

La autoevaluación es un método en el que el trabajador evalúa sus propias habilidades y desempeño laboral.

El objetivo principal de este método es fomentar la participación activa del trabajador en el proceso de evaluación, haciéndolo responsable de sus resultados y promoviendo un plan de mejora en caso de ser necesario.

Este método suele ser complementario a otros métodos de evaluación, como los que se detallan a continuación

b) Evaluación 90°

En este método, es el jefe directo quien evalúa el desempeño del trabajador.

El jefe directo es el responsable de identificar las fortalezas y debilidades del trabajador, proporcionar retroalimentación y determinar si el trabajador cumple con las expectativas de su puesto.

Aunque es uno de los métodos más utilizados, es importante mantener la objetividad en la evaluación, ya que solo se considera la opinión de una persona

c) Evaluación 180:

En este método, el desempeño del trabajador es evaluado por su jefe directo, sus compañeros de equipo y, en algunos casos, por sus clientes.

Esto garantiza que la información obtenida sea de primera mano y proporciona conclusiones más objetivas.

d) Evaluación 360 grados:

Este método es el más complejo en términos de tiempo y recursos, pero ha adquirido mucho valor en el mercado empresarial debido a su capacidad para proporcionar una imagen completa del desempeño del trabajador.

En este método, el trabajador es evaluado de manera ascendente, descendente y paralela por su jefe directo, sus compañeros de equipo, sus subordinados, clientes y/o proveedores.

Incluso el propio trabajador puede evaluar a su jefe directo

e) Assessment Center:

Este método consiste en una serie de entrevistas de evaluación situacional que se utilizan para predecir el comportamiento en situaciones específicas relacionadas con las tareas que debe realizar el trabajador.

Aunque es comúnmente utilizado en procesos de selección de personal, también se está incrementando su uso en la evaluación del desempeño del trabajador en la organización, gracias a su alto porcentaje de éxito en la predicción de habilidades y capacidades de las personas.

En este método, se pide al trabajador que participe en un ejercicio de situación específico relacionado con sus tareas diarias, lo que permite identificar sus competencias y su preparación para enfrentarse a diversas situaciones en su puesto de trabajo

Matriz paso a paso para implementar un sistema de evaluación de desempeño				
Paso	Acción a realizar	Preguntas guía	Ventajas principales	
1. Definir qué se va a evaluar	Determinar si se medirán competencias, objetivos o ambos. Redactar objetivos SMART.	¿Qué queremos medir: habilidades, resultados o ambos?	- Claridad en el alcance. - Alineación con metas organizacionales. - Evita evaluaciones subjetivas.	
2. Definir metodología y escala de medición	Seleccionar el tipo de evaluación (360°, por objetivos, por competencias). Establecer escala	¿Cómo vamos a medir y con qué criterios?	- Homogeneidad en la evaluación. - Facilita comparación entre trabajadores. - Mayor objetividad y confiabilidad.	
3. Elaborar el instrumento de evaluación	Diseñar cuestionario, encuesta o sistema online. Realizar prueba piloto.	¿El instrumento es claro y fácil de aplicar?	- Instrumento adaptado a la organización. - Resultados válidos y confiables. - Detección temprana de errores.	
4. Elaborar cronograma del proceso	Definir fechas de comunicación, aplicación, entrega de resultados y retroalimentación. Asignar	¿Cuándo y quién realizará cada etapa?	- Organización del proceso. - Evita retrasos. - Garantiza cumplimiento de plazos.	
5. Comunicar y capacitar	Informar a los trabajadores sobre objetivos y beneficios. Capacitar evaluadores en uso de la	¿Todos entienden el proceso y están preparados?	- Genera confianza. - Reduce resistencia. - Mejora calidad de la evaluación.	
6. Evaluar y retroalimentar	Aplicar la evaluación, analizar resultados y dar retroalimentación constructiva.	¿Qué fortalezas y áreas de mejora se identifican?	- Conversación abierta y participativa. - Planes de acción personalizados. - Mejora continua del desempeño.	

Sistema de evaluación de desempeño

