

Maestría en Consultoría Organizacional y Negocios Digitales

Detección de Necesidades de la Organización (DNO)

Mapa Conceptual DNO



Tema 1

Estrategias para la identificación y definición de problemas

Mapa Conceptual



■ Módulo Académico

Detección de Necesidades en la Organización (DNO)

Programa: Maestría en Consultoría Organizacional y Negocios Digitales

Naturaleza: Teórico-práctica

Enfoque: Consultoría estratégica, diagnóstico organizacional y toma de decisiones basada en datos

🎯 Objetivo general del módulo

Que el estudiante **identifique, analice y estructure necesidades organizacionales reales** mediante metodologías de diagnóstico, distinguiendo síntomas y causas, priorizando problemas y elaborando un **diagnóstico consultivo integral** que sirva como base para propuestas de intervención organizacional y digital.

Estructura del módulo (alineada al mapa conceptual)

1 Estrategias para la identificación y definición de problemas

Contenido teórico

- Naturaleza del problema organizacional
- Diferencia entre problema percibido y problema real
- Relación problema–objetivos estratégicos
- Rol del consultor en la detección de necesidades

Herramientas clave

- Metodología de identificación de problemas organizacionales
- Técnicas de definición de problemas
- Uso de **matrices de priorización**
- Proceso consultivo de detección de necesidades

Actividad académica

Redactar un problema organizacional claro, medible y alineado a objetivos estratégicos.

2 Análisis del campo de fuerzas

Contenido teórico

- Concepto de **Campo de Fuerzas** (Kurt Lewin)
- Fuerzas impulsoras vs. fuerzas restrictivas
- Equilibrio y cambio organizacional

Herramientas

- Identificación de fuerzas
- Representación gráfica
- Análisis de impacto
- Uso del análisis para diseño de intervenciones

Entregable

Diagrama de campo de fuerzas aplicado a un problema real o simulado

3 Análisis causal y distinción causa–efecto

Contenido teórico

- Importancia del análisis causal en consultoría
- Diferencia entre síntomas, causas y causas raíz
- Evolución cronológica del problema

Herramientas

- Detección de síntomas
- Técnicas para identificar causas raíz
- Diagrama de causa–efecto (Ishikawa)
- Análisis cronológico del problema

Actividad

Construcción de un diagrama Ishikawa aplicado al caso simulado.

4 Intercambio de ideas y fuerzas positivas y negativas

Contenido teórico

- Pensamiento colaborativo en consultoría
- Dinámica organizacional
- Gestión del conflicto productivo

Técnicas

- *Lluvia de ideas estructurada*
 - *Dinámicas de análisis colectivo*
 - *Estrategias para potenciar fuerzas positivas*
 - *Trabajo en equipo como insumo diagnóstico*
-

5 Matriz causal y análisis de dimensiones

Contenido teórico

- Problemas complejos y multicausalidad
- Dimensiones del problema organizacional

Herramientas

- Matriz causal (construcción y uso)
- Tabla de incógnitas
- Análisis de dimensiones:
 - Alcance
 - Impacto
 - Urgencia
- Representación gráfica de problemas

Entregable

Matrix causal aplicada a un problema real o simulado

6 Instrumentos para la detección de problemas

Contenido

- Métodos de recolección de datos
- Enfoque cualitativo y cuantitativo
- Triangulación de información

Instrumentos

- Entrevistas:
 - Estructuradas
 - No estructuradas
- Escalas y cuestionarios
- Investigación:
 - Documental
 - De campo
- Listas de cotejo

Entregable

Guía de entrevistas por puesto clave, formato de cuestionario con lista de involucrados, registro de observaciones de campo, y documentación interna y externa relacionada con el caso.

7 Definición del diagnóstico

Contenido

- Validación de necesidades con la organización
- Construcción del diagnóstico integral
- Diferenciación síntomas–causas
- Presentación ejecutiva del diagnóstico

Entregables

- Diagnóstico consultivo
 - Reporte técnico
 - Reporte ejecutivo para toma de decisiones
-

CASO SIMULADO INTEGRAL

Empresa: DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

Contexto organizacional

Empresa mediana dedicada al desarrollo de soluciones digitales (software, e-commerce y analítica de datos).

- Empleados: 85
 - Áreas: Desarrollo, Comercial, Marketing Digital, Soporte, Administración
 - Crecimiento acelerado en los últimos 3 años
 - Alta rotación en áreas clave
 - Retrasos constantes en proyectos digitales
-

Situación problemática inicial (síntomas)

- Incumplimiento de plazos de entrega
 - Quejas de clientes estratégicos
 - Desmotivación del equipo de desarrollo
 - Sobrecarga operativa
 - Falta de claridad en prioridades digitales
-

Actividades del caso (por fases)

1 Identificación del problema

- Redactar el problema central
- Relación con objetivos estratégicos

2 Campo de fuerzas

- Identificar fuerzas impulsoras y restrictivas
- Construir diagrama

3 An allowing causal

- Identificar síntomas
- Construir Ishikawa

- Distinguir causas raíz

4 Intercambio de ideas

- Propuestas de análisis colaborativo
- Identificación de oportunidades internas

5 Matriz causal

- Relación causas–efectos
- Priorización por impacto y urgencia

6 Instrumentos

- Guía de entrevista simulada (CEO, CTO, líderes)
- Cuestionario de clima y carga laboral
- Lista de cotejo de procesos digitales

7 Diagnóstico final

- Diagnóstico integral
- Validación con la “organización”
- Reporte ejecutivo

MÓDULO 1

Estrategias para la identificación y definición de problemas

Enfoque del módulo

Este módulo constituye la **base del proceso de consultoría**, ya que un error en la definición del problema conduce a **intervenciones incorrectas**, desperdicio de recursos y decisiones estratégicas equivocadas.

“Un problema bien definido es un problema medio resuelto.”

— Enfoque clásico de consultoría estratégica

🎯 Objetivo del módulo

Que el estudiante **identifique, analice, priorice y defina correctamente problemas organizacionales**, diferenciando síntomas y causas raíz, y vinculando dichos problemas con los **objetivos estratégicos de la organización**.

1 Metodología para la identificación de problemas organizacionales

1.1 Fundamento teórico

La identificación de problemas organizacionales sigue una **lógica secuencial, no intuitiva**:

1. **Detectar síntomas**
2. **Recolectar información relevante**
3. **Analizar la información**
4. **Identificar la causa raíz**
5. **Priorizar problemas**
6. **Definir el problema central**

📌 Principio clave:

Los síntomas son visibles; las causas suelen ser sistémicas.

1.2 Componentes de la metodología

a) Detección de síntomas

Los **síntomas** son manifestaciones observables del problema, pero **no son el problema en sí**.

Ejemplos de síntomas organizacionales:

- Retrasos
- Quejas
- Rotación
- Errores recurrentes
- Bajo desempeño
- Conflictos internos

Aplicación en DIGINOVA SOLUTIONS

Síntomas detectados:

- Incumplimiento de plazos en proyectos digitales
- Quejas de clientes estratégicos
- Sobrecarga del equipo de desarrollo
- Desmotivación del personal técnico
- Incremento de retrabajos

 *En esta fase NO se formulan soluciones.*

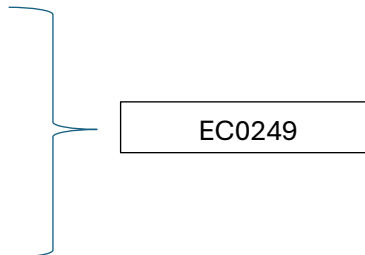
b) Recolección de información

La información debe ser:

- Objetiva
- Verificable
- Multifuente

Fuentes típicas:

- Entrevistas
- Reportes internos
- Indicadores de desempeño
- Observación directa
- Documentación de procesos
- Cuestionarios dirigidos





ORGANIGRAMA GENERAL
DIGINOVA SOLUTIONS S.A. DE C.V.
Total de puestos: 85

1 DIRECCIÓN GENERAL (2)

1. Director General / CEO
2. Asistente Ejecutivo de Dirección

2 DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA Y DESARROLLO (30)

2.1 Dirección de Tecnología (3)

3. Director de Tecnología (CTO)
4. PMO / Coordinador de Proyectos Digitales
5. Analista de Planeación y Capacidad Técnica

2.2 Desarrollo de Software (18)

Liderazgo

6. Gerente de Desarrollo de Software
7. Líder Técnico Backend
8. Líder Técnico Frontend

Equipo Backend

9. Desarrollador Backend Senior
10. Desarrollador Backend Senior
11. Desarrollador Backend Semi Senior
12. Desarrollador Backend Junior

Equipo Frontend

13. Desarrollador Frontend Senior

14. Desarrollador Frontend Semi Senior

15. Desarrollador Frontend Junior

Diseño UX/UI

16. Diseñador UX/UI Senior

17. Diseñador UX/UI Junior

QA / Testing

18. Ingeniero de Pruebas QA Senior

19. Ingeniero de Pruebas QA

2.3 Infraestructura y DevOps (9)

20. Líder DevOps

21. Ingeniero DevOps Senior

22. Ingeniero DevOps

23. Administrador de Servidores

24. Administrador de Bases de Datos

25. Especialista en Ciberseguridad

26. Ingeniero de Infraestructura Cloud

27. Técnico de Soporte a Desarrollo

28. Documentador Técnico

3 DIRECCIÓN COMERCIAL Y VENTAS (15)

3.1 Dirección Comercial (3)

29. Director Comercial

30. Coordinador de Ventas

31. Analista de Inteligencia Comercial

3.2 Ventas y Cuentas (12)

32. Gerente de Ventas B2B

33. Ejecutivo de Cuenta Senior

34. Ejecutivo de Cuenta Senior

35. Ejecutivo de Cuenta

36. Ejecutivo de Cuenta

37. Ejecutivo de Nuevos Negocios

38. Ejecutivo de Nuevos Negocios

39. Asesor Comercial Digital

40. Asesor Comercial Digital

41. Customer Success Manager

42. Customer Success Executive

43. Asistente Comercial

4 MARKETING DIGITAL (10)

4.1 Dirección de Marketing (2)

44. Director de Marketing Digital

45. Coordinador de Marketing

4.2 Equipo de Marketing (8)

- 46. Especialista SEO
- 47. Especialista SEM / Paid Media
- 48. Estratega de Contenidos
- 49. Copywriter Digital
- 50. Diseñador Gráfico Digital
- 51. Community Manager
- 52. Analista de Métricas Digitales
- 53. Especialista en Automatización de Marketing

5 SOPORTE TÉCNICO Y ATENCIÓN AL CLIENTE (10)

5.1 Coordinación de Soporte (2)

- 54. Gerente de Soporte y Operaciones
- 55. Supervisor de Soporte Técnico

5.2 Equipo de Soporte (8)

- 56. Analista de Soporte Nivel 1
- 57. Analista de Soporte Nivel 1
- 58. Analista de Soporte Nivel 2
- 59. Analista de Soporte Nivel 2
- 60. Especialista de Atención a Clientes
- 61. Especialista de Atención a Clientes
- 62. Técnico de Implementación
- 63. Técnico de Implementación

6 ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y RRHH (13)

6.1 Administración y Finanzas (7)

- 64. Director Administrativo y Financiero (CFO)
- 65. Contador General
- 66. Analista Financiero
- 67. Analista de Costos de Proyectos
- 68. Auxiliar Contable
- 69. Auxiliar Administrativo
- 70. Compras y Proveedores

6.2 Recursos Humanos (6)

- 71. Gerente de Recursos Humanos
 - 72. Analista de Capital Humano
 - 73. Reclutador de Talento TI
 - 74. Coordinador de Capacitación
 - 75. Analista de Desempeño y Clima
 - 76. Asistente de RRHH
-

RESUMEN POR ÁREA

Área	Puestos
Dirección General	2
Tecnología y Desarrollo	30
Comercial y Ventas	15
Marketing Digital	10
Soporte y Atención al Cliente	10
Administración y RRHH	13
TOTAL	85

Aplicación en DIGINOVA

Se simula la recolección de información mediante:

- Entrevistas a CEO, CTO y líderes de proyecto
- Reportes de cumplimiento de proyectos
- Historial de entregas
- Encuestas internas de carga laboral

c) Análisis de la información

Consiste en:

- Detectar patrones
- Identificar recurrencias
- Encontrar inconsistencias
- Relacionar datos cualitativos y cuantitativos

 **Error común:** analizar información de forma aislada.

Aplicación en DIGINOVA

Del análisis surge que:

- Los retrasos no son excepcionales, sino recurrentes
- No existe un sistema claro de priorización de proyectos
- Las decisiones operativas dependen de urgencias del cliente

d) Identificación de la causa raíz

Busca responder:

¿Por qué ocurre el problema?

Se utilizan técnicas de profundización (se desarrollarán más adelante, pero aquí se introducen).

Aplicación en DIGINOVA

Causas preliminares identificadas:

- Falta de estandarización en la gestión de proyectos
- Crecimiento acelerado sin rediseño organizacional
- Deficiente alineación entre áreas comercial y desarrollo

e) Priorización del problema

No todos los problemas deben atenderse al mismo tiempo.

Se priorizan según:

- Impacto estratégico
 - Urgencia
 - Alcance organizacional
-

f) Definición del problema

Un problema bien definido debe ser:

- Claro
 - Concreto
 - Medible
 - Neutral (sin juicios)
 - Alineado a objetivos estratégicos
-

Definición preliminar del problema en DIGINOVA

“DIGINOVA SOLUTIONS presenta fallas sistemáticas en la gestión y priorización de proyectos digitales, lo que genera retrasos recurrentes, sobrecarga operativa y afectación en la satisfacción del cliente.”

2 Técnicas de definición de problemas

Estas técnicas **estructuran el pensamiento consultivo** y evitan definiciones vagas.

2.1 Técnica 5W + 1H

Elemento Pregunta

What	¿Qué ocurre?
Who	¿Quiénes están involucrados?
When	¿Cuándo ocurre?
Where	¿Dónde ocurre?
Why	¿Por qué ocurre?
How	¿Cómo ocurre?

Aplicación en DIGINOVA

- **Qué:** Retrasos en proyectos digitales
- **Quién:** Equipo de desarrollo y líderes de proyecto
- **Cuándo:** Durante fases de ejecución
- **Dónde:** Área de desarrollo
- **Por qué:** Falta de priorización y estructura
- **Cómo:** Gestión reactiva y sin estándares

2.2 Enfoque SMART aplicado a problemas

Un problema debe formularse de forma:

- **S** Específica
- **M** Medible
- **A** Alcanzable (realista)
- **R** Relevante
- **T** Temporal

 SMART no solo aplica a objetivos, también a problemas.

Ejemplo SMART en DIGINOVA

“En los últimos 12 meses, el 65 % de los proyectos digitales de DIGINOVA han presentado retrasos superiores al 20 % del tiempo estimado.”

2.3 Análisis FODA (enfoque diagnóstico)

Permite contextualizar el problema dentro del entorno interno y externo.

FODA resumido de DIGINOVA (en relación con el problema)

Fortalezas

- Talento técnico calificado
- Alta demanda de servicios

Oportunidades

- Crecimiento del mercado digital

Debilidades

- Falta de procesos estandarizados
- Sobrecarga operativa

Amenazas

- Pérdida de clientes clave
 - Competencia con mejor gestión de proyectos
-

3 Uso de matrices de priorización para jerarquizar problemas

3.1 Propósito

Evitar que la organización:

- Ataque problemas menores
 - Reaccione solo a urgencias
 - Ignore impactos estratégicos
-

3.2 Herramientas

a) Diagrama de flujo

Permite visualizar dónde se generan los cuellos de botella.

b) Checklist

Valida si existen prácticas, procesos o controles.

c) Mapas mentales

Ayudan a visualizar relaciones entre problemas.

Aplicación en DIGINOVA

Se detecta que:

- El cuello de botella se concentra en la asignación de recursos
 - No existe checklist formal de arranque de proyectos
 - Los problemas se conectan entre sí (no son aislados)
-

Relación entre problemas identificados y objetivos organizacionales

4.1 Principio clave

>>Un problema solo es relevante si afecta un objetivo estratégico<<

4.2 Vincular problemas

- Identificar qué objetivos se ven comprometidos
 - Relacionar impacto–resultado
 - Evitar análisis operativos desconectados de la estrategia
-

Aplicación en DIGINOVA

Objetivos estratégicos afectados:

- Crecimiento sostenible
 - Fidelización de clientes
 - Rentabilidad de proyectos
 - Posicionamiento en soluciones digitales
-

4.3 Focalizar esfuerzos

Se seleccionan los problemas:

- De mayor impacto
 - De mayor efecto sistémico
 - Que habilitan mejoras posteriores
-

Problema priorizado final

Deficiencia estructural en la gestión y priorización de proyectos digitales, que impacta el cumplimiento de plazos, la carga laboral del equipo y la satisfacción del cliente.

PERFILES DE PUESTO (PUESTOS CRÍTICOS)

No se describen los 85 puestos; en consultoría se **seleccionan los roles críticos** para el diagnóstico.

1.1 Director General (CEO)

Objetivo del puesto

Definir la estrategia general del negocio, asegurar el crecimiento sostenible y la alineación entre áreas.

Funciones clave

- Definir objetivos estratégicos
- Aprobar proyectos y prioridades
- Resolver conflictos interáreas
- Representar a la empresa ante clientes clave

Indicadores

- Crecimiento de ingresos
- Rentabilidad
- Satisfacción de clientes estratégicos

Problema asociado en el caso

- Centralización excesiva de decisiones
- Falta de claridad estratégica operativa

1.2 Director de Tecnología (CTO)

Objetivo

Garantizar la correcta ejecución técnica de los proyectos digitales.

Funciones

- Supervisar desarrollo y DevOps
- Asignar recursos técnicos
- Definir estándares tecnológicos
- Coordinar con el área comercial

Indicadores

- Cumplimiento de plazos
- Calidad del software
- Disponibilidad de infraestructura

Problema deliberado

- Sobrecarga operativa
- Falta de planeación de capacidad

1.3 PMO / Coordinador de Proyectos Digitales

Objetivo

Gestionar, priorizar y dar seguimiento a proyectos digitales.

Funciones

- Definir cronogramas
- Asignar recursos
- Controlar avances
- Reportar desviaciones

Indicadores

- Proyectos a tiempo
- Variaciones de alcance
- Cumplimiento de presupuesto

Problema deliberado

- Rol débil, sin autoridad real
- Dependencia del CTO

1.4 Director Comercial

Objetivo

Impulsar ventas y captación de clientes.

Funciones

- Definir metas comerciales
- Negociar con clientes
- Coordinar ejecutivos de cuenta

Problema deliberado

- Vende sin validar capacidad técnica
- Promete plazos irreales

1.5 Gerente de Desarrollo de Software

Objetivo

Asegurar la correcta ejecución técnica del desarrollo.

Problema

- Falta de liderazgo transversal
- Presión constante por urgencias

1.6 Gerente de Soporte y Operaciones

Objetivo

Garantizar continuidad del servicio post-implementación.

Problema

- Sobrecarga por mala calidad inicial
- Falta de retroalimentación a desarrollo

2 GUÍAS DE ENTREVISTA POR ROL

Las entrevistas son **instrumento central del diagnóstico**.

2.1 Guía de entrevista – CEO

Objetivo: entender visión estratégica y problemas percibidos.

Preguntas clave

1. ¿Cuáles son hoy los principales retos de DIGINOVA?
2. ¿Qué tan alineadas están las áreas con la estrategia?
3. ¿Dónde percibe mayores cuellos de botella?
4. ¿Qué problemas afectan directamente a los clientes?
5. ¿Qué espera de este proceso de diagnóstico?

2.2 Guía de entrevista – CTO

1. ¿Cómo se priorizan los proyectos actualmente?
2. ¿La carga de trabajo es sostenible?
3. ¿Qué problemas se repiten con mayor frecuencia?
4. ¿Existe claridad entre lo vendido y lo desarrollado?
5. ¿Qué decisiones dependen exclusivamente de usted?

2.3 Guía de entrevista – Director Comercial

1. ¿Cómo se comprometen los plazos con los clientes?
2. ¿Se valida la capacidad técnica antes de cerrar ventas?
3. ¿Qué conflictos existen con desarrollo?
4. ¿Qué presiones ejerce el mercado?

2.4 Guía – Líder Técnico / Desarrollador

1. ¿Reciben proyectos con información completa?
2. ¿Los cambios de alcance son frecuentes?
3. ¿Cómo es la carga de trabajo?
4. ¿Qué impide cumplir plazos?

2.5 Guía – Soporte / Atención a Clientes

1. ¿Qué tipo de fallas reciben con mayor frecuencia?
2. ¿Qué problemas se repiten después de cada entrega?
3. ¿Existe retroalimentación formal hacia desarrollo?

3 PUESTOS CLAVE PARA EL DIAGNÓSTICO

Criterio consultivo:

Puestos con **visión estratégica, impacto transversal y contacto con el problema.**

Puestos clave seleccionados:

- CEO
- CTO
- PMO
- Director Comercial
- Gerente de Desarrollo
- Líder Técnico Backend
- Ejecutivo de Cuenta Senior
- Gerente de Soporte
- Analista de Proyectos
- Desarrollador Senior
- Especialista de Atención a Clientes
- RRHH (clima, carga laboral)

 Estos puestos permiten **triangulación de información.**

4 ORGANIGRAMA AS-IS / TO-BE

4.1 Organigrama AS-IS (Actual – Problemático)

Características

- CEO centraliza decisiones
- PMO sin autoridad real
- Comercial y Desarrollo desconectados
- Soporte reactivo
- RRHH operativo, no estratégico

Efecto

- Sobrecarga
- Retrasos
- Conflictos interáreas
- Mala priorización

4.2 Organigrama TO-BE (Propuesto)

Cambios clave

- PMO fortalecido y autónomo
- Comité de priorización (CEO–CTO–Comercial)
- Flujo formal de ventas → proyectos
- Soporte integrado al ciclo de mejora
- RRHH estratégico (capacidad, clima)

 **No es solución aún, es hipótesis organizacional.**

5 FALLAS ESTRUCTURALES DELIBERADAS (PARA EL CASO)

Estas fallas están **intencionalmente diseñadas** para que el estudiante las detecte.

Fallas clave

- **1. PMO sin poder real**
 - Existe el rol, pero no decide
 - Genera caos en prioridades
- **2. Comercial vende sin validación técnica**
 - Promesas irreales
 - Fricción constante
- **3. CTO sobrecargado**
 - Decide todo
 - Cuello de botella crítico
- **4. Soporte desconectado del desarrollo**
 - Errores se repiten
 - No hay aprendizaje organizacional
- **5. RRHH reactivo**
 - No mide carga
 - No anticipa rotación
 - Capacitación inexistente

En el contexto del caso **DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.** y de la **consultoría organizacional**, **PMO** significa:

◇ ¿Qué es una PMO?

PMO es el acrónimo de **Project Management Office**, que en español se traduce como: **Oficina de Gestión de Proyectos**

Es la **estructura (o función)** encargada de **estandarizar, coordinar, priorizar y dar seguimiento** a los proyectos de una organización.

🎯 ¿Cuál es el propósito de una PMO?

El propósito central de una PMO es **asegurar que los proyectos se ejecuten de forma ordenada, alineada a la estrategia y con uso eficiente de recursos.**

En empresas digitales como DIGINOVA, la PMO es **crítica**, porque:

- Se ejecutan **múltiples proyectos en paralelo**
 - Existen cambios frecuentes de alcance
 - Los recursos técnicos son limitados
 - El incumplimiento de plazos afecta directamente al cliente
-

🧠 Funciones principales de una PMO

Funciones estratégicas

- Priorizar proyectos según impacto estratégico
- Alinear proyectos con objetivos del negocio
- Definir portafolio de proyectos

Funciones tácticas

- Definir metodologías (ágil, híbrida, tradicional)
- Establecer estándares de gestión
- Asignar recursos
- Gestionar riesgos

Funciones operativas

- Dar seguimiento a cronogramas
 - Controlar avances y desviaciones
 - Reportar estatus a la dirección
 - Documentar lecciones aprendidas
-

🔧 La PMO dentro del caso DIGINOVA (problema deliberado)

En el **caso simulado**, la PMO **existe**, pero **no funciona correctamente**.

Situación actual (AS-IS)

- No tiene autoridad real para priorizar proyectos
- Depende del CTO para decisiones clave
- Actúa solo como área de seguimiento, no de control
- No puede frenar proyectos mal vendidos
- No gestiona la capacidad del equipo

👉 Resultado:

- Caos en prioridades
 - Sobrecarga del equipo
 - Retrasos recurrentes
 - Conflictos entre áreas
-

Tipos de PMO (marco teórico útil para el caso)

Tipo de PMO	Característica
PMO de soporte	<i>Solo da plantillas y reportes</i>
PMO de control	<i>Exige cumplimiento de estándares</i>
PMO directiva	<i>Dirige y decide proyectos</i>

 En DIGINOVA, la PMO es **de soporte**, cuando debería evolucionar a **PMO directiva**.

Definición académica clara

La PMO es la unidad organizacional responsable de gobernar los proyectos, asegurando su alineación estratégica, uso eficiente de recursos y cumplimiento de objetivos.

a) DIAGRAMA DE FLUJO

Proceso actual de gestión de proyectos digitales (AS-IS)

Objetivo: visualizar el flujo real y detectar **cuellos de botella y puntos críticos**.

Diagrama de flujo (formato textual)

Inicio

↓

Área Comercial detecta oportunidad

↓

Ejecutivo de Cuenta negocia con cliente

↓

¿Se valida capacidad técnica?

└─ NO → Se promete plazo y alcance al cliente

↓

Contrato firmado

└─ SÍ → (Ocasional y no formal)

↓

Contrato firmado

↓

Proyecto enviado a CTO

↓

CTO revisa requerimientos

↓

¿CTO tiene disponibilidad?

└─ NO → Proyecto se retrasa (cola de espera)

↓

Cliente presiona

└─ SÍ → Asignación informal de recursos

↓

Desarrollo inicia

↓

Cambios de alcance frecuentes

↓

Retrabajos

↓

Retraso en entrega

↓

Soporte atiende fallas

↓

Fin

Cuellos de botella identificados

- Validación inexistente de capacidad técnica
- CTO como punto único de decisión
- Ausencia de PMO con autoridad
- Cambios de alcance no controlados
- Soporte reactivo

b) CHECKLIST

Evaluación de prácticas, procesos y controles

Objetivo: validar si DIGINOVA cuenta con **prácticas formales de gestión**, control y alineación estratégica.

Checklist de diagnóstico (extracto clave)

1 Gobierno y estrategia

Ítem	Sí	No	Observaciones
Existe estrategia clara de priorización de proyectos	☐	☒	Se prioriza por urgencia
Hay comité de decisiones interáreas	☐	☒	Decisiones centralizadas
Proyectos alineados a objetivos estratégicos	☐	☒	No documentado

2 Gestión de proyectos

Ítem	Sí	No	Observaciones
Existe PMO con autoridad formal	☐	☒	Rol débil
Metodología de proyectos estandarizada	☐	☒	Cada líder trabaja distinto
Gestión formal de cambios de alcance	☐	☒	Cambios informales
Planeación de capacidad instalada	☐	☒	Sobrecarga constante

3 Área Comercial

Ítem	Sí	No	Observaciones
Ventas valida factibilidad técnica	☐	☒	Promesas irreales
Documentación clara de requerimientos	☐	☒	Información incompleta
Retroalimentación post-proyecto	☐	☒	No existe

4 Desarrollo y Tecnología

Ítem	Sí	No	Observaciones
Roles técnicos claramente definidos	☒	☐	Pero sobrecargados
QA integrado desde el inicio	☐	☒	QA tardío
Lecciones aprendidas documentadas	☐	☒	Errores repetidos

5 Soporte y cliente

Ítem	Sí	No	Observaciones
Soporte participa en mejora continua	☐	☒	Solo apaga incendios
Indicadores de fallas recurrentes	☐	☒	No se analizan

Resultado global del checklist

Alto nivel de informalidad, baja estandarización y ausencia de controles sistémicos.

c) MAPAS MENTALES

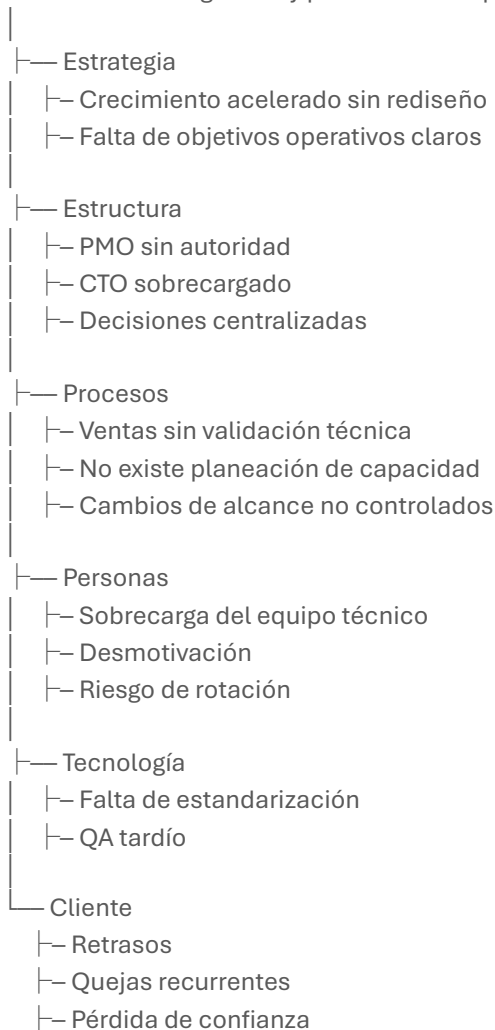
Relación entre problemas organizacionales

Objetivo: visualizar el **problema como un sistema interconectado**, no como eventos aislados.

Mapa mental (representación textual)

PROBLEMA CENTRAL:

Deficiencia en la gestión y priorización de proyectos digitales



Lectura consultiva del mapa mental

- El problema **no es técnico**
- Es **estructural y de gestión**
- Tiene impacto en:
 - Personas
 - Clientes
 - Rentabilidad
 - Estrategia

Problema central (punto de partida)

Problema central definido:

Deficiencia estructural en la gestión y priorización de proyectos digitales, que genera retrasos recurrentes, sobrecarga operativa y afectación en la satisfacción del cliente.

2 Diagrama de Ishikawa (Causa-Efecto)

2.1 Propósito del Ishikawa en consultoría

El Diagrama de Ishikawa permite:

- Organizar causas **de forma lógica**
- Evitar explicaciones simplistas
- Visualizar la **multicausalidad del problema**
- Preparar el terreno para el análisis de causa raíz

2.2 Categorías utilizadas

Para DIGINOVA se utilizan categorías **organizacionales**, más adecuadas que las industriales clásicas:

1. **Estrategia**
2. **Estructura**
3. **Procesos**
4. **Personas**
5. **Tecnología**
6. **Clientes / Mercado**

2.3 Diagrama de Ishikawa – Representación textual

EFFECTO:

Retrasos, sobrecarga y quejas de clientes

=====>

ESTRATEGIA

- Crecimiento acelerado sin rediseño organizacional
- Objetivos comerciales no alineados a capacidad operativa
- Falta de criterios estratégicos de priorización

ESTRUCTURA

- PMO sin autoridad real
- CTO como cuello de botella
- Decisiones centralizadas
- Roles transversales poco definidos

PROCESOS

- Ventas sin validación técnica
- Cambios de alcance no controlados
- Ausencia de planeación de capacidad
- Metodologías no estandarizadas

PERSONAS

- Sobrecarga del equipo técnico
- Desmotivación
- Falta de liderazgo intermedio
- Riesgo de rotación

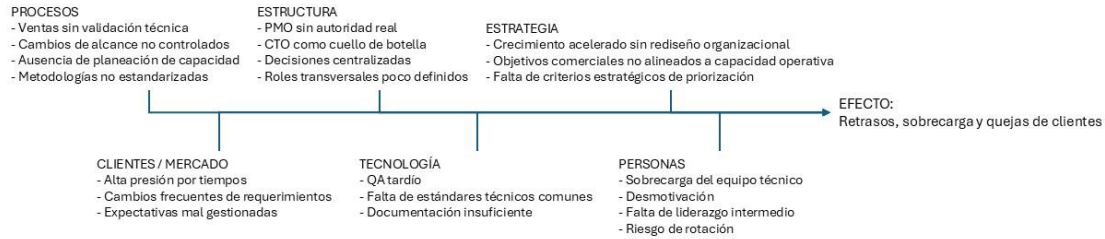
TECNOLOGÍA

- QA tardío
- Falta de estándares técnicos comunes
- Documentación insuficiente

CLIENTES / MERCADO

- Alta presión por tiempos
- Cambios frecuentes de requerimientos
- Expectativas mal gestionadas

Diagrama de Ishikawa – DIGINOVA SOLUTIONS



2.4 Lectura consultiva del Ishikawa

Hallazgos clave:

- El problema **no tiene una sola causa**
- La tecnología **no es la causa principal**
- La raíz está en **decisiones estratégicas y estructurales**
- La operación solo refleja fallas del sistema

Esto confirma que **intervenir solo en desarrollo o tecnología no resolvería el problema.**

Técnica de los 5 Porqués

3.1 Propósito

La técnica de los **5 Porqués** permite **profundizar verticalmente** en una causa específica hasta llegar a la **causa raíz sistémica**, no visible a simple vista.

3.2 Aplicación paso a paso en DIGINOVA

Síntoma observable

Los proyectos digitales se entregan con retraso.

? ¿Por qué? (1)

Porque el equipo de desarrollo está sobrecargado y atiende múltiples proyectos al mismo tiempo.

? ¿Por qué? (2)

Porque se aceptan más proyectos de los que la capacidad técnica puede manejar.

? ¿Por qué? (3)

Porque el área comercial cierra ventas sin validar la capacidad técnica ni la carga de trabajo existente.

? ¿Por qué? (4)

Porque no existe un proceso formal ni una autoridad clara para priorizar y aprobar proyectos antes de venderlos.

? ¿Por qué? (5)

Porque la organización creció rápidamente sin establecer un modelo de gobierno de proyectos ni redefinir su estructura organizacional.

3.3 Causa raíz identificada

Causa raíz:

Ausencia de un modelo formal de gobierno y priorización de proyectos alineado a la estrategia y a la capacidad organizacional, derivado de un crecimiento acelerado sin rediseño estructural.

4 Integración de ambas herramientas

Herramienta Aporta

Ishikawa

Visión horizontal (multicausal)

5 Porqués

Profundización vertical (causa raíz)

📌 Conclusión consultiva:

El problema de DIGINOVA no es técnico ni de desempeño individual, sino estructural, estratégico y de gobierno organizacional.

5 Errores comunes que el consultor debe evitar (uso didáctico)

- ✗ Culpar solo al equipo técnico**
 - ✗ Proponer soluciones antes del diagnóstico**
 - ✗ Confundir síntomas con causas**
 - ✗ Atacar áreas aisladas**
 - ✓ Analizar el sistema completo**
 - ✓ Buscar causas estructurales**
 - ✓ Fundamentar con evidencia**
-

Cadena de Valor

DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

ACTIVIDADES PRIMARIAS (Crean valor directo al cliente)

1 Marketing y Ventas

Qué hace

- Prospección de clientes
- Diseño de propuestas digitales
- Negociación de alcance, precio y tiempos
- Cierre de contratos

Valor que aporta

- Generación de ingresos
- Posicionamiento en el mercado digital

Fallas deliberadas del caso

- Venta sin validación de capacidad técnica
- Promesas irreales de tiempos y alcance
- Falta de alineación con operaciones

 Aquí se siembra gran parte del problema.

2 Gestión de Proyectos (PMO)

Qué hace

- Planeación de proyectos
- Priorización
- Asignación de recursos
- Seguimiento y control

Valor que aporta

- Orden, predictibilidad y eficiencia
- Uso óptimo de recursos

Fallas deliberadas

- PMO sin autoridad real
- Actúa solo como área de seguimiento
- No controla portafolio ni capacidad

 Actividad clave debilitada.

3 Desarrollo y Producción Digital

Qué hace

- Diseño técnico
- Desarrollo de software
- Integraciones
- Pruebas (QA)

Valor que aporta

- Producto digital funcional y de calidad

Fallas

- Sobrecarga del equipo

- QA tardío
- Retrabajos frecuentes
- Cambios de alcance constantes

 *La operación refleja fallas previas, no es la causa raíz.*

4 Implementación y Entrega

Qué hace

- Puesta en marcha
- Capacitación básica al cliente
- Validación final

Valor que aporta

- Experiencia inicial del cliente
- Cumplimiento del compromiso

Fallas

- Entregas fuera de tiempo
- Implementaciones apresuradas
- Documentación incompleta

5 Soporte y Atención al Cliente

Qué hace

- Atención de incidencias
- Soporte técnico
- Seguimiento post-entrega

Valor que aporta

- Fidelización
- Continuidad del servicio

Fallas

- Soporte reactivo
- Problemas repetitivos
- No existe retroalimentación formal a desarrollo

 *Apaga incendios, no mejora el sistema.*

ACTIVIDADES DE APOYO (Habilitan la cadena)

6 Infraestructura Tecnológica

Incluye

- DevOps
- Servidores
- Seguridad
- Herramientas colaborativas

Fallas

- Falta de estandarización
- Documentación técnica insuficiente

7 Gestión del Talento (RRHH)

Incluye

- Reclutamiento TI
- Capacitación
- Clima laboral
- Gestión de desempeño

Fallas

- Enfoque reactivo
- No mide carga de trabajo
- No anticipa rotación

 *No sostiene el crecimiento.*

8 Dirección y Gobierno Organizacional

Incluye

- Dirección General (CEO)
- Dirección de Tecnología (CTO)
- Dirección Comercial

Fallas

- Decisiones centralizadas
- Falta de gobierno de proyectos
- Estrategia no aterrizada a operación

 *Aquí está la causa raíz estructural.*

9 Administración y Finanzas

Incluye

- Costeo de proyectos
- Control financiero
- Compras

Fallas

- Costos de retrabajo no visibles
- Rentabilidad de proyectos no analizada

Representación sintética de la Cadena de Valor

Marketing y Ventas



Gestión de Proyectos (PMO)



Desarrollo Digital



Implementación



Soporte al Cliente



Actividades de Apoyo:

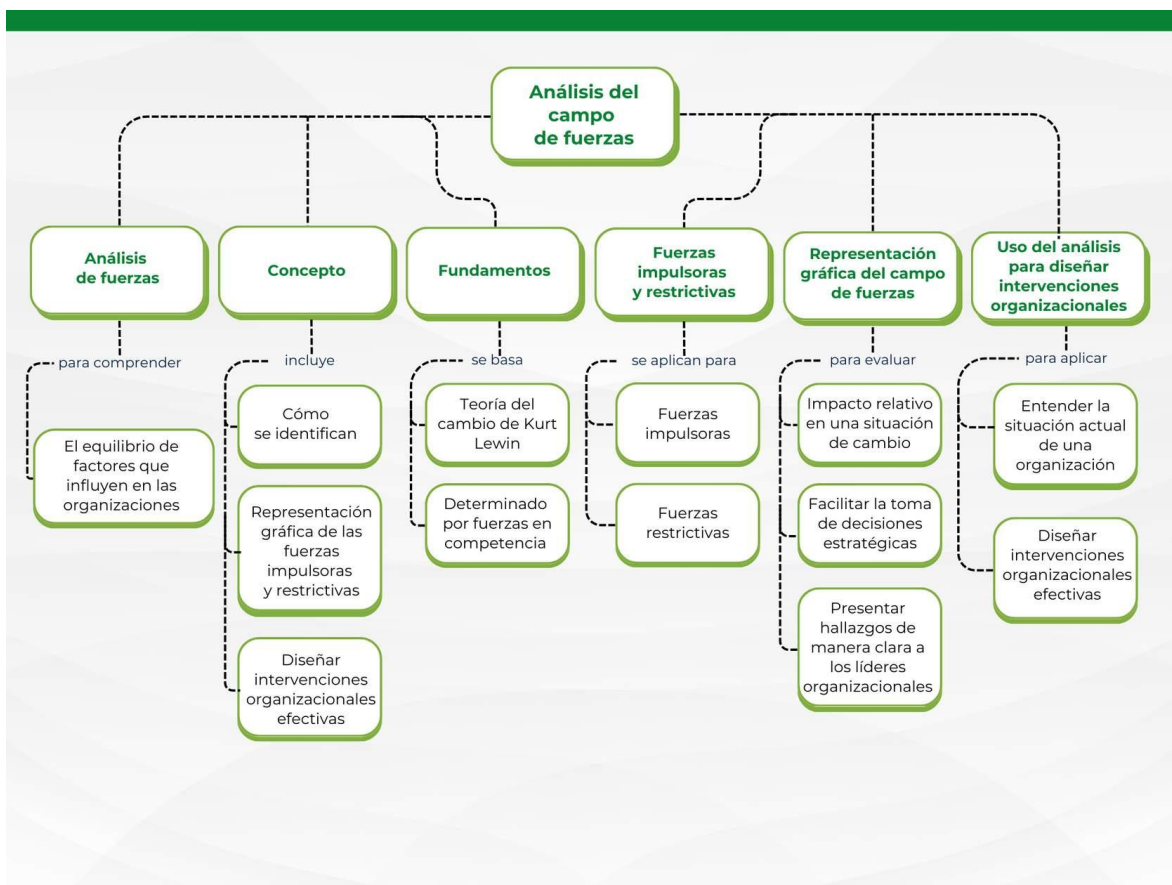
- Dirección y Gobierno
- RRHH
- Infraestructura TI
- Finanzas

 Lectura consultiva clave

- ✓ El **problema NO** está en desarrollo
 - ✓ El valor se **distorsiona desde ventas y gobierno**
 - ✓ La PMO es el eslabón crítico debilitado
 - ✓ Soporte evidencia fallas sistémicas
 - ✓ RRHH no acompaña el crecimiento
-

Tema 2.

Análisis del campo de fuerzas



¿ La detección de necesidades en la organización es un tema de Recursos Humanos o de Administración?

EJERCICIO.

La respuesta corta es: **es de ambos**, pero con enfoques y objetivos distintos.

En el contexto de la **Detección de Necesidades (DNO)** funciona como un puente. No es una isla de Recursos Humanos ni una tarea aislada de la Dirección General; es el punto donde la estrategia del negocio se encuentra con el talento humano.¹

Aquí te explico cómo se divide la "propiedad" de este tema:

1. Desde la perspectiva de Recursos Humanos (RR.HH.)

Para RR.HH., la detección de necesidades suele centrarse en el **Capital Humano**. Aquí se habla frecuentemente de la **DNC** (Detección de Necesidades de Capacitación).²

- **El Foco:** El individuo y el equipo.
- **La Pregunta:** ¿Qué conocimientos, habilidades o actitudes (soft y hard skills) les faltan a los colaboradores para cumplir con su trabajo?
- **El Resultado:** Un Plan de Capacitación y Desarrollo, planes de carrera o programas de bienestar.

2. Desde la perspectiva de la Administración (Management)

Para la Administración, la DNO es una herramienta de **Estrategia y Eficiencia Operativa**. Es parte del Diagnóstico Organizacional preventivo o correctivo.

- **El Foco:** El sistema, los procesos y los resultados.
- **La Pregunta:** ¿Por qué no estamos alcanzando los KPIs? ¿Es un problema de estructura, de falta de recursos tecnológicos o de procesos obsoletos?
- **El Resultado:** Reingeniería de procesos, cambios en la estructura orgánica (organigrama), inversión en tecnología o cambio de modelo de negocio.

El Cuadro Comparativo: ¿Quién hace qué?

Dimensión	Enfoque de Recursos Humanos	Enfoque de Administración
Nivel de análisis	Micro (Persona / Puesto).	Macro (Organización / Mercado).
Herramienta clave	Evaluación de desempeño, encuestas de clima.	Cuadro de Mando Integral (BSC), Auditorías de procesos.
Solución típica	Curso de liderazgo, taller técnico.	Implementación de un ERP, cambio de visión estratégica.
Visión del problema	"La gente no sabe cómo hacerlo".	"El sistema no permite que se haga".

¿Por qué en tu Maestría esto es "Consultoría"?

Como consultor, tú te sitúas **en medio**. No puedes proponer un cambio administrativo (como un nuevo software) sin detectar las necesidades de RR.HH. (¿sabrá la gente usarlo?).

Tampoco puedes proponer una capacitación masiva si la administración no ha definido primero hacia dónde va el negocio.

En Negocios Digitales: La DNO hoy es casi siempre **híbrida**. Por ejemplo, si detectas que una empresa pierde clientes, la necesidad puede ser administrativa (el proceso de entrega es lento) Y de RR.HH. (el personal de atención al cliente no tiene herramientas digitales para responder rápido).

Conclusión

- Es un tema de **Administración** cuando buscas **eficacia organizacional**.
- Es un tema de **Recursos Humanos** cuando buscas **desarrollo del potencial humano**.
- Es **Consultoría** cuando integras ambos para resolver un problema de negocio.

Diferencia entre Diagnóstico Integral y Diagnóstico Consultivo

1 Diagnóstico Integral

¿Qué es?

El **diagnóstico integral** es un **análisis amplio, sistémico y exhaustivo** de la organización, cuyo objetivo es **comprender cómo funciona la empresa en su conjunto** y **detectar todas las problemáticas relevantes**, sin priorizar aún la intervención.

 Responde a la pregunta:

“¿Qué está pasando en la organización y por qué?”

Enfoque

- Descriptivo–analítico
- Sistémico
- Multidimensional

Qué analiza

Incluye, por ejemplo:

- Estrategia
- Estructura organizacional
- Procesos
- Personas y cultura
- Tecnología
- Finanzas
- Clientes
- Entorno

Herramientas típicas

- Entrevistas múltiples
- Análisis documental
- FODA

- Cadena de valor
- Ishikawa
- Mapas mentales
- Campo de fuerzas
- Matriz causal

Entregable típico

Un **informe amplio**, que contiene:

- Contexto organizacional
- Hallazgos por área
- Problemas detectados
- Relaciones causa–efecto
- Riesgos organizacionales

 *No necesariamente propone soluciones.*

Ejemplo en DIGINOVA

El diagnóstico integral identifica:

- Fallas en ventas
- Problemas de gobierno de proyectos
- Sobrecarga del CTO
- PMO débil
- Falta de planeación de capacidad
- Riesgos de rotación
- Afectación al cliente

 **Resultado:** *visión completa del sistema.*

2 Diagnóstico Consultivo

¿Qué es?

El **diagnóstico consultivo** es un **proceso focalizado y orientado a la acción**, que **parte del diagnóstico integral**, pero **prioriza los problemas críticos** sobre los cuales **sí es viable y estratégico intervenir**.

 Responde a la pregunta:

“¿Qué problema clave debemos atender y para qué?”

Enfoque

- Estratégico
 - Selectivo
 - Orientado a decisiones
 - Preparado para intervención
-

Qué analiza

- Problema central priorizado

- Causas raíz
- Impacto estratégico
- Viabilidad de intervención
- Riesgos de no intervenir

Herramientas típicas

- Matriz de priorización
 - Árbol de problemas
 - 5 Porqués
 - Análisis costo-impacto
 - Escenarios
 - Validación con stakeholders clave
-

Entregable típico

Un **documento ejecutivo**, que incluye:

- Problema central definido
 - Causas raíz
 - Evidencia clave
 - Implicaciones estratégicas
 - Recomendación de líneas de intervención (sin aún ejecutar)
-

Ejemplo en DIGINOVA

El diagnóstico consultivo concluye que:

El problema crítico es la ausencia de un modelo formal de gobierno y priorización de proyectos alineado a la estrategia y capacidad organizacional.

 *Todo lo demás **deriva o se explica** por este problema.*

3 Diferencia clave resumida

Aspecto	Diagnóstico Integral	Diagnóstico Consultivo
Alcance	Amplio	Focalizado
Objetivo	Comprender la organización	Decidir dónde intervenir
Nivel	Exploratorio	Estratégico
Pregunta central	¿Qué pasa?	¿Qué hacemos y por qué?
Salida	Múltiples problemas	Problema prioritario
Uso	Análisis	Toma de decisiones
Cliente	Analista / académico	Directivo / decisor

4 Relación entre ambos (clave didáctica)

 No son opuestos, son etapas del mismo proceso.

Diagnóstico Integral

↓

Priorización

↓

Diagnóstico Consultivo

↓

Diseño de intervención

5 Error común en estudiantes (y consultores junior)

- ✗ Saltar directamente al diagnóstico consultivo
- ✗ Proponer soluciones sin diagnóstico integral
- ✗ Confundir “lista de problemas” con diagnóstico
- ✓ Analizar primero el sistema
- ✓ Priorizar con criterio estratégico
- ✓ Justificar cada decisión

DIAGNÓSTICO INTEGRAL

DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

1 Contexto general de la organización

DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V. es una empresa de base tecnológica dedicada al **desarrollo de soluciones digitales a la medida**, implementación de plataformas, servicios de transformación digital y soporte tecnológico para clientes corporativos.

- Crecimiento acelerado en ventas
- Incremento de proyectos simultáneos
- Estructura organizacional que no evolucionó al mismo ritmo
- Alta dependencia de perfiles técnicos clave

 El crecimiento ha sido **reactivo**, no planeado estratégicamente.

2 Objetivo del diagnóstico integral

Analizar de manera **sistémica e integral** la situación actual de DIGINOVA, con el fin de:

- Identificar problemáticas organizacionales
- Comprender sus causas y efectos
- Establecer una base sólida para la priorización y posterior diagnóstico consultivo

3 Alcance del diagnóstico

El diagnóstico considera las siguientes dimensiones:

- Estrategia
- Estructura organizacional
- Procesos

- Personas
- Tecnología
- Cultura organizacional
- Relación con clientes

4 Hallazgos por dimensión

4.1 Estrategia

Situación actual

- La estrategia de crecimiento no está claramente formalizada.
- Ventas persigue objetivos comerciales sin alineación con capacidad operativa.
- No existe una priorización estratégica de proyectos.

Efectos

- Saturación operativa
 - Proyectos no rentables
 - Compromisos difíciles de cumplir
-

4.2 Estructura organizacional

Situación actual

- Estructura funcional tradicional para una empresa digital.
- La PMO existe formalmente, pero sin autoridad real.
- El CTO concentra decisiones técnicas y operativas.

Efectos

- Cuellos de botella
 - Lentitud en la toma de decisiones
 - Falta de accountability clara
-

4.3 Procesos

Situación actual

- Procesos de inicio y gestión de proyectos no estandarizados.
- Ventas no valida factibilidad técnica ni capacidad.
- Ausencia de planeación formal de capacidad.

Efectos

- Retrasos recurrentes
 - Reprocesos
 - Sobrecarga del equipo de desarrollo
-

4.4 Personas

Situación actual

- Equipos técnicos con alta carga de trabajo.
- Falta de roles claramente definidos en proyectos.
- Riesgo de desgaste y rotación.

Efectos

- Baja moral

- Dependencia de individuos clave
- Pérdida de conocimiento tácito

4.5 Tecnología

Situación actual

- Buen nivel técnico en desarrollo de soluciones.
- Falta de herramientas integradas para gestión de proyectos y recursos.
- Información fragmentada.

Efectos

- Poca visibilidad del avance real
- Decisiones reactivas
- Dificultad para anticipar riesgos

4.6 Cultura organizacional

Situación actual

- Cultura orientada al “apagar fuegos”.
- Alta disposición al esfuerzo individual.
- Baja disciplina en procesos.

Efectos

- Normalización del trabajo urgente
- Resistencia inicial a la estandarización
- Falta de aprendizaje organizacional

4.7 Relación con clientes

Situación actual

- Promesas comerciales ambiciosas.
- Expectativas del cliente no siempre gestionadas.
- Quejas por retrasos y cambios constantes.

Efectos

- Pérdida de confianza
- Riesgo reputacional
- Impacto en la recurrencia de negocio

5 Principales problemas detectados

A partir del análisis integral se identifican:

- Retrasos recurrentes en proyectos
- PMO sin poder real de decisión
- Falta de planeación de capacidad
- Desalineación entre ventas y operación
- Sobrecarga del CTO
- Reprocesos constantes
- Insatisfacción del cliente

 Muchos de estos problemas son **síntomas** de fallas estructurales más profundas.

6 **Análisis causa–efecto (visión sistémica)**

El diagnóstico revela que:

- La ausencia de gobierno de proyectos
- La falta de priorización estratégica
- La inexistencia de planeación de capacidad

 Generan un **efecto dominó** que impacta procesos, personas y clientes.

7 **Nivel de madurez organizacional**

Dimensión	Nivel
Estrategia	Medio–bajo
Gobierno de proyectos	Bajo
Gestión de procesos	Bajo
Gestión de personas	Medio
Capacidad tecnológica	Medio–alto
Cultura organizacional	Reactiva

8 **Conclusión del diagnóstico integral**

DIGINOVA SOLUTIONS presenta un desajuste estructural entre su crecimiento comercial y su capacidad organizacional para ejecutar proyectos digitales de forma consistente, predecible y alineada a la estrategia.

La organización **funciona por esfuerzo**, no por sistema.

9 **Implicaciones estratégicas**

Si la situación actual persiste:

- Se incrementará la rotación
- Aumentará la insatisfacción del cliente
- Se afectará la rentabilidad
- Se comprometerá la escalabilidad del negocio

10 **Transición al diagnóstico consultivo**

El diagnóstico integral **no prioriza**, pero **prepara el terreno** para definir:

- El problema crítico
- La necesidad organizacional
- Las líneas de intervención

 El siguiente paso natural es el **Diagnóstico Consultivo**, basado en la matriz de priorización previamente elaborada.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Caso: DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

Esta matriz permite **pasar del diagnóstico integral al diagnóstico consultivo**.

1 Objetivo de la matriz

Identificar y **priorizar los problemas organizacionales** detectados, considerando su **impacto estratégico, urgencia, alcance y viabilidad de intervención**, para definir **el problema central** que debe atenderse.

2 Criterios de priorización utilizados

Se utilizan **cuatro criterios estándar en consultoría**:

Criterio	Descripción	Escala
Impacto estratégico (I)	Grado en que el problema afecta objetivos clave	1-5
Urgencia (U)	Nivel de presión inmediata	1-5
Alcance organizacional (A)	Áreas/personas afectadas	1-5
Viabilidad de intervención (V)	Capacidad real de intervenir	1-5

Escala:

1 = Muy bajo | 3 = Medio | 5 = Muy alto

3 Problemas evaluados

A partir del diagnóstico integral se identifican los siguientes **problemas relevantes**:

- P1. Retrasos recurrentes en proyectos digitales
- P2. Sobrecarga del equipo de desarrollo
- P3. PMO sin autoridad real
- P4. Ventas sin validación de capacidad técnica
- P5. CTO como cuello de botella decisional
- P6. Falta de planeación de capacidad
- P7. Quejas y pérdida de confianza del cliente
- P8. Soporte reactivo y retrabajos constantes

EJERCICIO.

4 Matriz de priorización (evaluación)

#	Problema	I	U	A	V	Total
P1	Retrasos en proyectos	5	5	5	3	18
P2	Sobrecarga del equipo	4	4	4	3	15
P3	PMO sin autoridad	5	4	5	4	18
P4	Ventas sin validación técnica	5	4	5	4	18
P5	CTO como cuello de botella	4	3	4	3	14
P6	Falta de planeación de capacidad	5	4	5	4	18
P7	Quejas de clientes	5	5	4	2	16

#	Problema	I	U	A	V	Total
P8	Soporte reactivo	3	3	3	3	12

5 Ranking de prioridades

Prioridad	Problema	Puntaje
1	PMO sin autoridad real	18
1	Ventas sin validación técnica	18
1	Falta de planeación de capacidad	18
2	Retrasos en proyectos	18
3	Quejas de clientes	16
4	Sobrecarga del equipo	15
5	CTO como cuello de botella	14
6	Soporte reactivo	12

 Los empates son normales; se interpretan de forma estratégica.

6 Interpretación consultiva clave

Hallazgos importantes:

- Los **retrasos** y las **quejas** son **consecuencias**, no causas.
- Los problemas mejor priorizados son:
 - **PMO sin autoridad**
 - **Ventas sin validación técnica**
 - **Falta de planeación de capacidad**
- Estos tres problemas:
 - Son **estructurales**
 - Tienen **impacto sistémico**
 - Explican la mayoría de los síntomas

7 Problema central priorizado (diagnóstico consultivo)

Problema central:

Ausencia de un modelo formal de gobierno, priorización y planeación de proyectos digitales alineado a la estrategia y a la capacidad organizacional.

 Este problema **integra** los tres más puntuados y **explica el resto**.

8 Uso académico de la matriz

Esta matriz permite evaluar si el estudiante o el consultor junior:

- Priorizar con criterio estratégico
- No confunde síntomas con causas
- Justifica decisiones
- Usa herramientas de consultoría correctamente
- Conecta diagnóstico con intervención

9 Entregable sugerido

Matriz de Priorización Justificada, que incluya:

1. Criterios utilizados
2. Problemas evaluados
3. Ponderación
4. Ranking
5. Problema central definido

🌳 ÁRBOL DE PROBLEMAS

DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

El **árbol de problemas** permite visualizar la **relación causa–efecto** entre los distintos hallazgos del diagnóstico, diferenciando **causas raíz**, **problema central** y **efectos**.

1 Problema central (tronco)

Ausencia de un modelo formal de gobierno, priorización y planeación de proyectos digitales alineado a la estrategia y a la capacidad organizacional.

2 Causas raíz (raíces)

◊ Causas estructurales

- PMO sin autoridad real de decisión
- Estructura organizacional funcional no adaptada a gestión de proyectos
- Concentración de decisiones en el CTO
- Falta de roles y responsabilidades claras en proyectos

◊ Causas estratégicas

- Crecimiento comercial no planificado
- Ventas sin validación de capacidad técnica
- Ausencia de criterios de priorización estratégica de proyectos

◊ Causas de proceso

- No existe planeación formal de capacidad
- Procesos de inicio y control de proyectos no estandarizados
- Falta de indicadores integrales de desempeño (KPIs)

◊ Causas culturales

- Cultura reactiva (“apagar fuegos”)
- Normalización de urgencias
- Baja disciplina en procesos

3 Efectos (ramas)

△ Efectos operativos

- Retrasos recurrentes en proyectos
- Reprocesos constantes
- Sobrecarga del equipo de desarrollo

Δ Efectos en personas

- Desgaste y desmotivación
- Riesgo de rotación de talento clave
- Dependencia de personas críticas

Δ Efectos en clientes

- Incumplimiento de compromisos
- Quejas frecuentes
- Pérdida de confianza

Δ Efectos estratégicos

- Reducción de rentabilidad
- Riesgo reputacional
- Dificultad para escalar el negocio

Representación esquemática (texto)

EFFECTOS

- |
- |— Quejas de clientes
- |— Retrasos y reprocesos
- |— Sobrecarga y rotación
- |— Pérdida de rentabilidad

PROBLEMA CENTRAL

- |
- |— Falta de gobierno y planeación de proyectos

CAUSAS

- |— PMO débil
- |— Venta sin validación
- |— Falta de planeación de capacidad
- |— CTO como cuello de botella
- |— Cultura reactiva

CAMPO DE FUERZAS – DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

1 Definición del problema / cambio deseado

Cambio deseado:

Implementar un modelo formal de gobierno, priorización y planeación de proyectos digitales alineado a la estrategia y a la capacidad organizacional, que permita ejecutar proyectos de forma predecible, rentable y con satisfacción del cliente.

2 Identificación de fuerzas

◇ Fuerzas impulsoras (a favor del cambio)

#	Fuerza impulsora	Descripción
F1	Presión del cliente	Quejas, retrasos, riesgo reputacional
F2	Saturación operativa	Equipos sobrecargados
F3	Riesgo de rotación	Desgaste del talento clave
F4	Reconocimiento del problema	Dirección consciente
F5	Crecimiento del mercado	Oportunidad de escalar
F6	Capacidad técnica instalada	Buen nivel tecnológico

◇ Fuerzas restrictivas (en contra del cambio)

#	Fuerza restrictiva	Descripción
R1	Cultura reactiva	Preferencia por “apagar fuegos”
R2	Centralización en el CTO	Pérdida de control percibida
R3	Resistencia al cambio	Miedo a nuevos procesos
R4	Falta de disciplina organizacional	Incumplimiento de reglas
R5	Falta de indicadores	Baja visibilidad
R6	Experiencias previas fallidas	Escepticismo

3 Evaluación de intensidad (1–5)

Escala utilizada:

1 = Muy débil | 3 = Media | 5 = Muy fuerte

EJERCICIO.

Δ Intensidad de fuerzas impulsoras

Fuerza	Intensidad
F1 Presión del cliente	5
F2 Saturación operativa	4
F3 Riesgo de rotación	4
F4 Dirección consciente	4
F5 Crecimiento del mercado	3
F6 Capacidad técnica	3
Total fuerzas impulsoras	23

▽ Intensidad de fuerzas restrictivas

Fuerza	Intensidad
R1 Cultura reactiva	5
R2 Centralización en el CTO	4
R3 Resistencia al cambio	4
R4 Falta de disciplina	4
R5 Falta de indicadores	3
R6 Escepticismo	3
Total fuerzas restrictivas	23

📌 Representación gráfica (formato textual)

FUERZAS IMPULSORAS	CAMBIO DESEADO	FUERZAS RESTRICTIVAS
Presión cliente (5)	Modelo formal de	Cultura reactiva (5)
Saturación (4)	gobierno y	Centralización CTO (4)
Riesgo rotación (4)	planeación de	Resistencia cambio (4)
Dirección consciente (4)	proyectos	Falta disciplina (4)
Crecimiento mercado (3)		Falta indicadores (3)
Capacidad técnica (3)		Escepticismo (3)

📌 Lectura clave:

Las fuerzas están **equilibradas (23 vs 23)** → el cambio **no ocurrirá solo**, requiere **intervención deliberada**.

EJERCICIO.

Estrategias de intervención...

5 Estrategias de intervención (consultoría)

● Estrategias para fortalecer fuerzas impulsoras

Fuerza	Estrategia
<i>Presión del cliente</i>	<i>Demostrar impacto financiero y reputacional</i>
<i>Saturación operativa</i>	<i>Evidenciar quick wins de planeación</i>
<i>Riesgo de rotación</i>	<i>Vincular cambio con bienestar y desarrollo</i>
<i>Dirección consciente</i>	<i>Patrocinio visible del cambio con beneficios</i>
<i>Crecimiento del mercado</i>	<i>Alinear modelo TO-BE (ideal)</i>
<i>Capacidad técnica</i>	<i>Apalancar herramientas digitales (integraciones nuevas)</i>

● Estrategias para reducir fuerzas restrictivas

Fuerza	Estrategia
<i>Cultura reactiva</i>	<i>Gestión del cambio + comunicación</i>
<i>Centralización CTO</i>	<i>Redefinir roles y delegar decisiones</i>
<i>Resistencia al cambio</i>	<i>Capacitación y participación / procesos de coaching</i>
<i>Falta de disciplina</i>	<i>Reglas claras + consecuencias / entrenamientos de productividad</i>
<i>Falta de indicadores</i>	<i>Implementar KPIs visibles</i>
<i>Escepticismo</i>	<i>Pilotajes y quick wins</i>

6 Conclusión consultiva

El cambio es viable, pero no automático.

Requiere liderazgo, claridad metodológica, gestión del cambio y una implementación gradual con resultados tempranos.

DOCUMENTO EJECUTIVO PARA DIRECCIÓN

Diagnóstico Consultivo y Recomendaciones Estratégicas

DIGINOVA SOLUTIONS S.A. de C.V.

1. Propósito del documento

Presentar a la Alta Dirección un **resumen ejecutivo, claro y accionable** del diagnóstico realizado a DIGINOVA SOLUTIONS, con el fin de: - Explicar la situación actual de la organización - Identificar el **problema estratégico prioritario** - Evidenciar riesgos de no intervención - Plantear **líneas estratégicas de acción** para la toma de decisiones

Este documento **no sustituye el diagnóstico integral**, sino que traduce sus hallazgos en **insumos directivos**.

2. Contexto ejecutivo

DIGINOVA SOLUTIONS ha experimentado un **crecimiento acelerado en ventas y proyectos digitales**, impulsado por la alta demanda del mercado. Sin embargo, dicho crecimiento **no ha sido acompañado por una evolución equivalente en su estructura, procesos y modelo de gestión**, lo que ha generado tensiones operativas y estratégicas.

Actualmente, la organización opera bajo un esquema **altamente reactivo**, con fuerte dependencia del esfuerzo individual y de roles clave.

3. Principales síntomas observados

Desde la perspectiva directiva, los síntomas más visibles son:

- Retrasos recurrentes en la entrega de proyectos
- Sobrecarga del equipo técnico y del CTO
- Incremento de reprocesos y ajustes no planeados
- Quejas y desgaste en la relación con clientes
- Falta de visibilidad real del avance y la capacidad operativa

Estos síntomas **no son problemas aislados**, sino manifestaciones de una causa estructural común.

4. Problema estratégico central

DIGINOVA SOLUTIONS carece de un modelo formal de gobierno, priorización y planeación de proyectos digitales alineado a la estrategia y a la capacidad organizacional.

Esta situación provoca que: - Se acepten más proyectos de los que la organización puede ejecutar - No exista una priorización clara entre iniciativas - Las decisiones se concentren en pocos roles críticos

5. Principales causas identificadas

Las causas raíz del problema se agrupan en cuatro dimensiones:

a) Estructurales

- PMO sin autoridad real de decisión
- Estructura funcional poco adecuada para gestión por proyectos
- Centralización de decisiones técnicas en el CTO

b) Estratégicas

- Ventas sin validación de capacidad técnica
- Crecimiento comercial no planificado
- Falta de criterios formales de priorización

c) De proceso

- Ausencia de planeación de capacidad
- Procesos de gestión de proyectos no estandarizados
- Falta de indicadores integrales

d) Culturales

- Predominio de una cultura reactiva
 - Normalización del trabajo urgente
 - Baja disciplina en el cumplimiento de procesos
-

6. Riesgos de no intervenir

Si la organización mantiene el modelo actual, se identifican los siguientes riesgos:

- Incremento en la rotación de talento clave
 - Deterioro progresivo de la satisfacción del cliente
 - Pérdida de rentabilidad por reprocesos
 - Daño reputacional
 - Limitación para escalar el negocio de forma sostenible
-

7. Cambio organizacional recomendado

El diagnóstico indica la necesidad de **evolucionar del modelo actual (AS-IS) a un modelo objetivo (TO-BE)** caracterizado por:

- Gobierno claro de proyectos
 - PMO fortalecida y empoderada
 - Planeación realista de capacidad
 - Alineación efectiva entre ventas, operación y tecnología
 - Descentralización progresiva de decisiones
-

8. Líneas estratégicas de intervención (alto nivel)

Se recomiendan las siguientes líneas de acción:

1. **Fortalecer el gobierno de proyectos**
 - Redefinir rol y autoridad de la PMO
 - Establecer un comité de priorización
 2. **Implementar planeación de capacidad**
 - Modelar carga de trabajo y recursos
 - Vincular ventas con disponibilidad real
 3. **Estandarizar la gestión de proyectos**
 - Metodología común
 - Indicadores de avance, carga y riesgo
 4. **Gestionar el cambio organizacional**
 - Comunicación clara del propósito
 - Capacitación y participación de líderes
-

9. Beneficios esperados

Con la implementación del cambio se espera:

- Mayor previsibilidad en entregas
 - Reducción de reprocesos y urgencias
 - Mejora en la satisfacción del cliente
 - Disminución del desgaste del equipo
 - Mayor escalabilidad y rentabilidad
-

10. Conclusión para Dirección

El reto de DIGINOVA SOLUTIONS no es técnico, sino organizacional y estratégico.

La empresa cuenta con talento y capacidad tecnológica; sin embargo, **requiere un modelo de gestión acorde a su nivel de crecimiento** para asegurar su sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Este diagnóstico constituye la base para **tomar decisiones informadas** y avanzar hacia una intervención estructurada.

Documento elaborado para fines académicos y de simulación profesional
Maestría en Consultoría Organizacional y Negocios Digitales

Tema 3.

Análisis causal y distinción causa-efecto

Un error común en las organizaciones es confundir los síntomas del problema (efectos) con las causas reales.

A. Introducción al análisis causal en problemas organizacionales

- El análisis causal es un **proceso de investigación** que **permite identificar las verdaderas razones detrás de un problema**. En el ámbito organizacional, muchas veces se confunde la causa con el efecto, lo que lleva a soluciones ineficientes.
- Por ejemplo, si una empresa enfrenta **baja productividad**, se podría pensar que la causa es la falta de motivación de los empleados. Sin embargo, al profundizar, podríamos descubrir que la verdadera causa es la **falta de capacitación** o **procesos ineficientes**. Si solo abordamos la motivación sin mejorar la formación o la eficiencia de los procesos, el problema persistirá.

Si solo tratamos los efectos sin atender las causas, los problemas seguirán apareciendo.

B. Principales técnicas para identificar causas raíz

- a) **Técnica de los 5 porqués**
 - b) **Análisis de Pareto (80/20)**
 - c) **Diagrama de Árbol**
 - d) **Diagrama de Relaciones**
 - **Cuestionario dicotómico**
-
- a) Técnica de los 5 porqués desarrollada por **Sakichi Toyoda** y utilizada ampliamente en **Toyota Production System**, consiste en preguntar “¿por qué?” repetidamente (al menos cinco veces) hasta llegar a la causa raíz.
 - b) Este método se basa en el principio de **Vilfredo Pareto**, quien descubrió que el **80% de los problemas proviene del 20% de las causas**.
 - c) El diagrama de árbol es una herramienta visual que permite **desglosar un problema en causas principales y secundarias**.
 - d) El **diagrama de relaciones** es una herramienta que ayuda a representar de manera visual **la red de interacciones causales entre distintos factores** que contribuyen a un problema organizacional. A diferencia del Diagrama de Ishikawa (que organiza las causas en categorías), este diagrama **muestra cómo cada factor se relaciona con los demás**, permitiendo detectar **cuáles generan más impacto** sobre el resto.

a. Técnica de los 5 porqués

La técnica de los **5 porqués** es una herramienta de análisis de causa raíz que busca descubrir **por qué ocurre realmente un problema**, profundizando a través de preguntas sucesivas. Su simplicidad es parte de su poder: cada respuesta se convierte en la base de la siguiente pregunta “¿por qué?”.

🌀 ¿En qué consiste?

- Se parte de un **problema claramente definido**.
- Se pregunta “**¿por qué ocurrió?**”.
- Con la respuesta, se vuelve a preguntar “**¿por qué?**”.
- Se repite el proceso hasta llegar a la **causa raíz**, que suele alcanzarse alrededor de cinco iteraciones, aunque pueden ser más o menos según el caso.

Las fuentes coinciden en que fue desarrollada por **Sakichi Toyoda** y popularizada por Toyota dentro de su sistema de producción.

🎯 ¿Para qué sirve?

- Identificar la **causa real** detrás de un problema, no solo sus síntomas.
- Evitar soluciones superficiales.
- Facilitar discusiones rápidas y colaborativas.
- Integrarse fácilmente con otras herramientas como el **diagrama de Ishikawa**.

🌀 Cómo se aplica (según las fuentes)

- Reúne a personas que conozcan el proceso.
- Define el problema con claridad.
- Formula el primer “por qué” basado en hechos, no suposiciones.
- Repite la pregunta tantas veces como sea necesario hasta llegar a la causa raíz.

Ejemplo aplicado al caso:

1. ¿Por qué hay retrasos en los proyectos?
Porque los equipos están saturados.
2. ¿Por qué están saturados?
Porque se aceptan más proyectos de los que se pueden ejecutar.
3. ¿Por qué se aceptan más proyectos?
Porque ventas no valida la capacidad operativa.
4. ¿Por qué no se valida la capacidad?
Porque no existe un proceso formal de planeación.
5. ¿Por qué no existe ese proceso?
Porque no hay un modelo de gobierno de proyectos institucionalizado.

b. Análisis de Pareto

Este método se basa en el principio de **Vilfredo Pareto**, quien descubrió que el **80% de los problemas proviene del 20% de las causas**.

El análisis de Pareto es clave para pasar del diagnóstico al foco estratégico.

A partir de **todo el diagnóstico integral de Diginova Solutions** (estructura, procesos, causa–efecto, Ishikawa, 5 porqués y campo de fuerzas), el **20% de las causas que generan aproximadamente el 80% de los problemas** se identifica de la siguiente manera:

Análisis de Pareto – Diginova Solutions

Principio 80/20 aplicado al diagnóstico organizacional

Problema central observado

Retrasos recurrentes, sobrecarga operativa, pérdida de control de proyectos y deterioro en la experiencia del cliente.

El 20% de las causas críticas (pocas vitales)

1 Ausencia de un modelo formal de gobierno de proyectos (PMO débil o simbólica)

Impacto generado (≈ 30% del problema total):

- Proyectos sin priorización clara
- Cambios constantes de alcance
- Falta de control de tiempos y costos
- Seguimiento reactivo

 *Esta sola causa explica múltiples efectos operativos y comerciales.*

2 Desalineación entre el área comercial y la capacidad operativa

Impacto generado (≈ 20%):

- Ventas compromete fechas irreales
- Se aceptan más proyectos de los que pueden ejecutarse
- Saturación constante de equipos

 *Es la causa raíz del “crecimiento desordenado”.*

3 Centralización excesiva de decisiones técnicas y operativas en el CTO

Impacto generado (≈ 15%):

- Cuellos de botella decisionales
- Retrasos por aprobaciones
- Dependencia de una sola persona
- Falta de autonomía en líderes técnicos

 *Genera lentitud estructural y riesgo organizacional.*

4 Falta de planeación de capacidad y gestión de recursos

Impacto generado (≈ 10%):

- Sobrecarga crónica del personal
- Prioridades cambiantes
- Burnout y rotación potencial

 *Conecta directamente personas, procesos y resultados.*

5 Carencia de indicadores clave (KPIs) y control preventivo

Impacto generado (≈ 5%):

- Problemas se detectan tarde
- No hay alertas tempranas
- Decisiones basadas en percepción

✂ *Impide corregir antes de que el daño sea mayor.*

✂ Resultado del Pareto

Causa crítica	% impacto estimado
PMO inexistente o débil	30%
Desalineación Ventas–Operación	20%
Centralización en CTO	15%
Falta de planeación de capacidad	10%
Falta de KPIs	5%
Total (20% de causas)	≈ 80% del problema

● El 80% de causas restantes (muchas triviales)

Estas incluyen:

- Errores operativos aislados
- Falta puntual de capacitación
- Herramientas no estandarizadas
- Problemas individuales de desempeño

✂ *Son reales, pero **no explican la magnitud del problema.***

🎯 Conclusión ejecutiva (clave para Dirección)

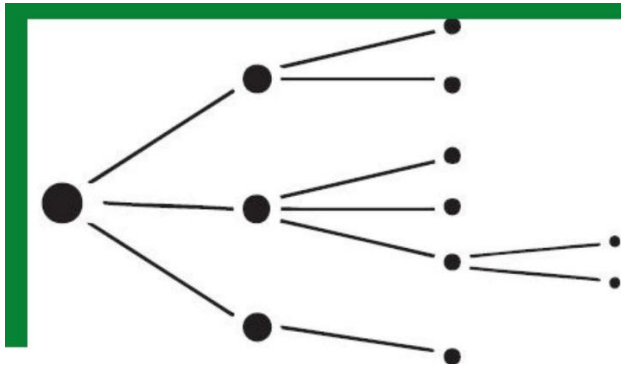
Si Diginova Solutions corrige estas 5 causas estructurales, resolverá la mayoría de sus problemas actuales sin atacar síntomas.

El análisis de Pareto demuestra que:

- El problema **no es el equipo**
- No es falta de esfuerzo
- Es un **problema de diseño organizacional y gobierno**

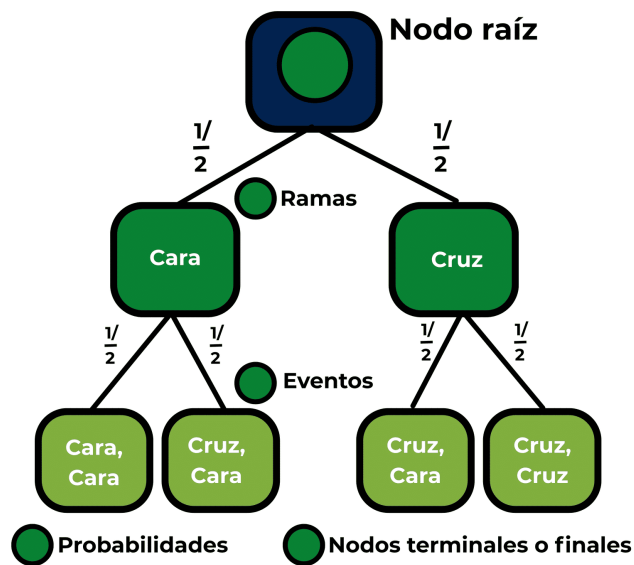
c. Diagrama de árbol

El diagrama de árbol es una herramienta visual que permite **desglosar un problema en causas principales y secundarias.**



A continuación te presentamos cómo realizar un diagrama de árbol.

Para redactar un diagrama de árbol, es preciso conocer las partes clave que conforman su base estructural y tener en cuenta dos aspectos cruciales. Debemos seguir un orden, en primer lugar tener en cuenta que cada diagrama de árbol está compuesto por 3 elementos, es decir:



d. Diagrama de relaciones

Es una herramienta que ayuda a representar de manera visual **la red de interacciones causales entre distintos factores** que contribuyen a un problema organizacional. A diferencia del Diagrama de Ishikawa (que organiza las causas en categorías), este diagrama **muestra cómo cada factor se relaciona con los demás**, permitiendo detectar **cuáles generan más impacto** sobre el resto.

¿Cuándo utilizarlo?

- Cuando el problema es complejo y **tiene múltiples causas interrelacionadas**.
- Cuando no está claro **qué es causa y qué es efecto**.
- En sesiones de diagnóstico grupal, con participación de diferentes áreas o actores.

¿Cómo construirlo?

Define claramente el problema principal que se quiere analizar.

Haz una lista de causas posibles del problema (usando entrevistas, lluvias de ideas, 5 porqués, etcétera).

Coloca cada causa en una hoja o pizarra como si fueran nodos (círculos).

Analiza la relación entre cada par de causas. Pregunta:

- “¿La causa A influye en la causa B?”
- Si la respuesta es sí, **dibuja una flecha** que vaya de A hacia B.

Cuenta cuántas flechas salen y cuántas entran de cada causa:

- Δ Si una causa tiene muchas flechas salientes, **es influyente** → podría ser una causa raíz.
- ∇ Si una causa tiene muchas flechas entrantes, **es un efecto**.

Prioriza la intervención en las causas más influyentes, ya que resolverlas podría mejorar varios efectos a la vez.

Ejemplo aplicado en consultoría

Análisis de insatisfacción del cliente

Una empresa detecta un problema constante de insatisfacción del cliente. Para identificar las causas raíz, se listan los siguientes factores:

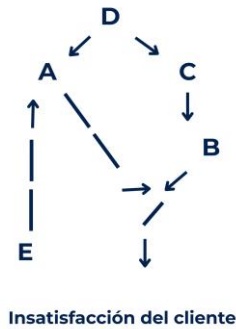
- A) Procesos internos lentos
- B) Mala comunicación entre áreas
- C) Alta rotación de personal
- D) Capacitación deficiente
- E) Tecnología obsoleta

Paso 1: Relacionar causas

El equipo analiza cómo se influyen las causas entre sí y genera estas relaciones:

- D (Capacitación deficiente) → A (Procesos lentos)
- D → C (Rotación de personal)
- C → B (Mala comunicación)
- B → A
- E (Tecnología obsoleta) → A
- A → Insatisfacción del cliente
- B → Insatisfacción del cliente

Paso 2: Construcción del diagrama



Paso 3: Interpretación

Causa	Flechas que salen	Flechas que entran
D	2	0
C	1	1
B	2	1
A	1	3
E	1	0

Tras realizar el análisis se deduce:

Capacitación deficiente (D) tiene el mayor número de flechas salientes → **es la causa más influyente**.

Procesos lentos (A) recibe muchas flechas → **es un efecto acumulado**, no una causa raíz. Aunque el problema visible es la insatisfacción del cliente, **el factor que más influye en toda la cadena es la capacitación deficiente**, ya que desencadena otros problemas como la rotación de personal y procesos ineficientes. **Actuar directamente sobre la causa raíz (capacitación)** puede mejorar el resto de los indicadores.

Diagrama de árbol y Diagrama de relaciones Diginova Solutions

Perfecto. Con base en el **documento anexo** (definición y metodología de **Diagrama de Árbol** y **Diagrama de Relaciones**) y en el **diagnóstico ya construido de Diginova Solutions**, a continuación desarrollo **ambos diagramas aplicados al caso**, siguiendo estrictamente la lógica metodológica del material.

🌳 DIAGRAMA DE ÁRBOL

Caso: Diginova Solutions S.A. de C.V.

🎯 Problema central

Retrasos recurrentes y bajo control en la ejecución de proyectos digitales, que impactan rentabilidad y satisfacción del cliente.

Nivel 1 – Causas principales

1. Falta de gobierno de proyectos
2. Desalineación comercial–operativa
3. Sobrecarga y mala gestión de recursos
4. Centralización excesiva de decisiones
5. Débil sistema de control y medición

Nivel 2 – Subcausas

1 Falta de gobierno de proyectos

- No existe PMO formal
- Metodologías no estandarizadas
- Falta de roles claros de control
- Seguimiento reactivo

2 Desalineación comercial–operativa

- Ventas promete plazos irreales
- No se valida capacidad antes de vender
- Falta de comunicación entre áreas

3 Sobrecarga y mala gestión de recursos

- Planeación de capacidad inexistente
- Múltiples proyectos por colaborador
- Prioridades cambiantes

4 Centralización excesiva de decisiones

- CTO concentra decisiones técnicas
- Falta de delegación
- Cuellos de botella de aprobación

5 Débil sistema de control y medición

- KPIs inexistentes o no usados
- No hay alertas tempranas
- Información dispersa

Nivel 3 – Efectos visibles

- Retrasos en entregables
- Reprocesos constantes
- Estrés organizacional
- Clientes insatisfechos
- Riesgo de pérdida de contratos

Interpretación del Diagrama de Árbol

El problema no es aislado ni operativo: **es estructural**, derivado de fallas en diseño organizacional, gobierno y alineación estratégica.

DIAGRAMA DE RELACIONES

Caso: Diginova Solutions

Problema a analizar

Ineficiencia y retrasos en la ejecución de proyectos digitales.

Causas identificadas (nodos)

- A) PMO inexistente o débil
- B) Centralización en el CTO
- C) Falta de planeación de capacidad
- D) Desalineación Ventas–Operación
- E) Falta de KPIs y control
- F) Sobrecarga del personal
- G) Retrasos en proyectos
- H) Insatisfacción del cliente

Relaciones causales (flechas)

- A → C
- A → E
- D → F
- D → G
- B → G
- C → F
- F → G
- E → G
- G → H

Conteo de influencias

Causa	Flechas que salen	Flechas que entran
A – PMO débil	2	0
B – Centralización CTO	1	0
C – Falta de planeación	1	1
D – Desalineación comercial	2	0
E – Falta de KPIs	1	1
F – Sobrecarga	1	2
G – Retrasos	1	4
H – Insatisfacción cliente	0	1

Interpretación del Diagrama de Relaciones

Causas más influyentes (raíces)

- A) PMO inexistente
- D) Desalineación comercial–operativa

- **B) Centralización en el CTO**

☞ Tienen **más flechas salientes y pocas o ninguna entrante**.

● **Efectos acumulados**

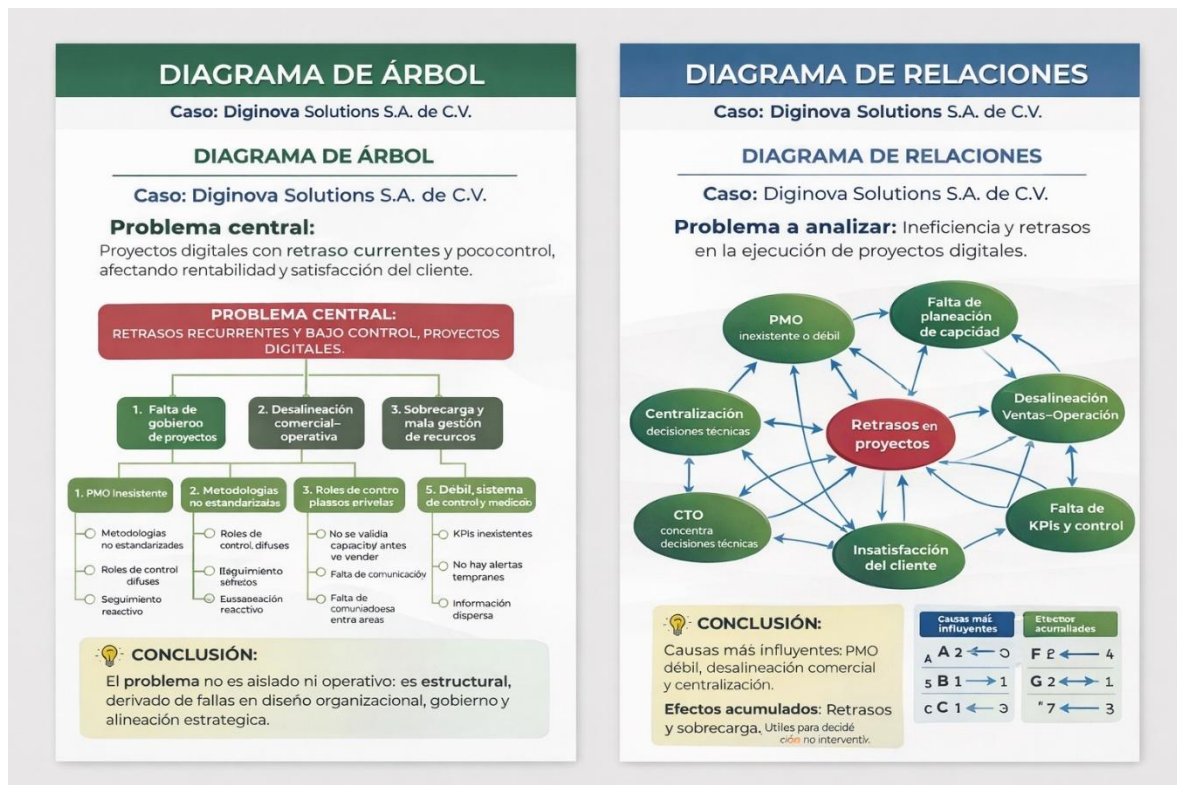
- **G) Retrasos en proyectos**
- **F) Sobrecarga del personal**

☞ Reciben muchas flechas, **no deben atacarse directamente**.

🔗 **Conclusión integradora**

- El **Diagrama de Árbol** muestra *qué* causas existen y cómo se descomponen.
- El **Diagrama de Relaciones** muestra *cuáles* influyen más sobre el sistema.
- Ambos confirman que:

El 80% de los problemas de Diginova Solutions se origina en pocas causas estructurales mal diseñadas.





Cuestionario dicotómico

Esta técnica se conoce comúnmente como **entrevista estructurada** o **encuesta mediante cuestionario dicotómico**.

Dependiendo del contexto y el objetivo de la investigación, puede recibir diferentes nombres específicos:

- **Preguntas dicotómicas:** Es el término técnico para las preguntas que solo admiten dos opciones, como "**Sí**" o "**No**", "**Verdadero**" o "**Falso**".
- **Embudo de preguntas (técnica del embudo):** Aunque suele combinar abiertas y cerradas, se utiliza para "profundizar" en un tema específico cerrando el cerco del interrogatorio hasta llegar a confirmaciones directas de sí o no.
- **Interrogatorio o Examen Directo:** En contextos legales o de auditoría, se utiliza esta técnica de preguntas cerradas para confirmar hechos específicos y limitar la narrativa del entrevistado.
- **Cuestionario estructurado:** Se basa exclusivamente en opciones predefinidas para facilitar el análisis estadístico y evitar ambigüedades en la recolección de datos.

Ventajas de esta técnica:

- **Precisión:** Elimina la interpretación subjetiva del encuestado.
- **Rapidez:** Permite procesar grandes volúmenes de información rápidamente.
- **Cuantificación:** Es ideal para estudios cuantitativos donde se busca medir la frecuencia de una respuesta específica.

Esta técnica es fundamental en los procesos de consultoría, especialmente durante la fase de **diagnóstico organizacional**. Los consultores la utilizan para validar hipótesis de manera rápida y estructurada antes de proponer soluciones.

En este contexto, se aplica principalmente a través de:

1. La Técnica del Embudo (Funneling)

Es la forma más común en consultoría para "profundizar". El consultor comienza con preguntas abiertas para entender el panorama general y gradualmente "cierra" el interrogatorio con preguntas de **sí o no** para confirmar puntos críticos de fricción o ineficiencias.

- *Ejemplo:* "¿Se cumple el protocolo de ventas?" → "Sí/No".

2. Checklists de Diagnóstico (Dicotómicos)

Se utilizan cuestionarios estructurados con respuestas dicotómicas (Sí/No) para evaluar el cumplimiento de estándares, normativas o procesos internos. Esto permite al consultor generar un **análisis cuantitativo** inmediato sobre el estado de la empresa.

3. Validación de Hipótesis

Tras una fase de observación, el consultor utiliza estas preguntas cerradas para obligar al entrevistado a tomar una postura clara, evitando ambigüedades que podrían retrasar el proyecto.

Cuándo la usa un consultor:

- **Auditorías operativas:** Para verificar si existen procesos documentados.
- **Entrevistas con directivos:** Para confirmar compromisos de inversión o cambios estratégicos.
- **Encuestas de clima:** Para obtener métricas directas sobre satisfacción o problemas específicos.

Aunque es muy útil por su **precisión y rapidez**, los consultores suelen combinarla con técnicas cualitativas como la entrevista en profundidad, para no perder matices importantes que una respuesta de "sí" o "no" podría omitir.

C. Herramientas de análisis

Dentro del análisis causal, existen diversas herramientas que ayudan a los consultores a estructurar y visualizar mejor los problemas organizacionales. Una de las más utilizadas es el **Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)**.

a. Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa)

El **Diagrama de Causa y Efecto**, también conocido como **Diagrama de Ishikawa** o **Diagrama de Espina de Pescado**, es una herramienta visual desarrollada por **Kaoru Ishikawa** en la década de 1960. Su propósito es **identificar, organizar y analizar las posibles causas de un problema**.

Este diagrama permite clasificar las causas en diferentes categorías, facilitando su análisis y ayudando a descubrir la **causa raíz**.

Dependiendo del contexto, las categorías pueden variar. Sin embargo, en la mayoría de los casos se utilizan las **6M** (en manufactura) o variaciones en otros sectores.

Ejemplo práctico aplicado a la consultoría

Un consultor es contratado por una empresa de logística que enfrenta **entregas tardías a los clientes**. Para identificar la causa raíz, se elabora un **Diagrama de Ishikawa** con las siguientes posibles causas:

Problema: Retrasos en la entrega de pedidos.

- **Máquina:** Software de rastreo de paquetes obsoleto.
- **Método:** Falta de planificación en las rutas de entrega.
- **Material:** Vehículos en mal estado.
- **Mano de obra:** Conductores no capacitados en optimización de rutas.
- **Medio ambiente:** Tráfico excesivo en horas pico.
- **Medición:** No se tienen métricas de eficiencia en la entrega.

☑ **Causa raíz identificada:** Falta de planificación en las rutas y mal mantenimiento de los vehículos.

💡 **Solución:** Implementar un software de logística y mantenimiento preventivo de los vehículos.

Ventajas del Diagrama de Ishikawa

- Permite visualizar **todas las posibles causas de un problema** de manera estructurada.
- Fomenta el **trabajo en equipo** para el análisis de problemas.
- Ayuda a **identificar tendencias y patrones** dentro de los problemas organizacionales.
- Se puede aplicar en cualquier sector: **manufactura, servicios, salud, educación, TI, entre otros.**

Cómo elaborar un Diagrama de Causa y Efecto

1. Definir el problema a analizar (colocarlo en la cabeza del "pez").
2. Identificar las categorías principales de causas (las espinas grandes).
3. Desglosar cada categoría en causas más específicas.
4. Analizar cada causa para encontrar la raíz del problema.
5. Validar con datos y priorizar las causas más relevantes.
6. Desarrollar soluciones en función de la causa raíz.

b. Análisis cronológico

El **análisis cronológico** es una técnica que permite examinar **cómo un problema ha evolucionado a lo largo del tiempo**, identificando eventos clave que han contribuido a su aparición o agravamiento. Esta herramienta es esencial en consultoría porque ayuda a comprender **el contexto del problema**, facilitando la identificación de patrones y causas raíz.

Cómo realizar un Análisis Cronológico

- 1) Definir el problema a analizar
- 2) Recopilar datos históricos relevantes
- 3) Crear una línea de tiempo del problema
- 4) Identificar patrones y tendencias
- 5) Relacionar el análisis cronológico con el análisis causal

📌 **Reinterpretarlo como una historia integral de la organización, donde podemos ver a través de los reportes históricos la evolución de las condiciones cualitativas y los indicadores cuantitativos relacionarse en el tiempo. (ERM)**

Uso del análisis cronológico para entender la evolución del problema

El análisis cronológico complementa el análisis causal al mostrar cómo las causas se manifiestan progresivamente en efectos más complejos.

En **Diginova Solutions** se identifican las siguientes etapas:

1. Crecimiento acelerado de ventas
2. Incremento de proyectos simultáneos
3. Saturación de equipos
4. Retrasos y reprocesos
5. Insatisfacción del cliente
6. Desgaste organizacional

Este enfoque permite identificar **causas ocultas** que no son evidentes en el análisis inmediato, pero que explican la recurrencia del problema.

Esta semana: Entrega parcial de Proyecto.

DNO

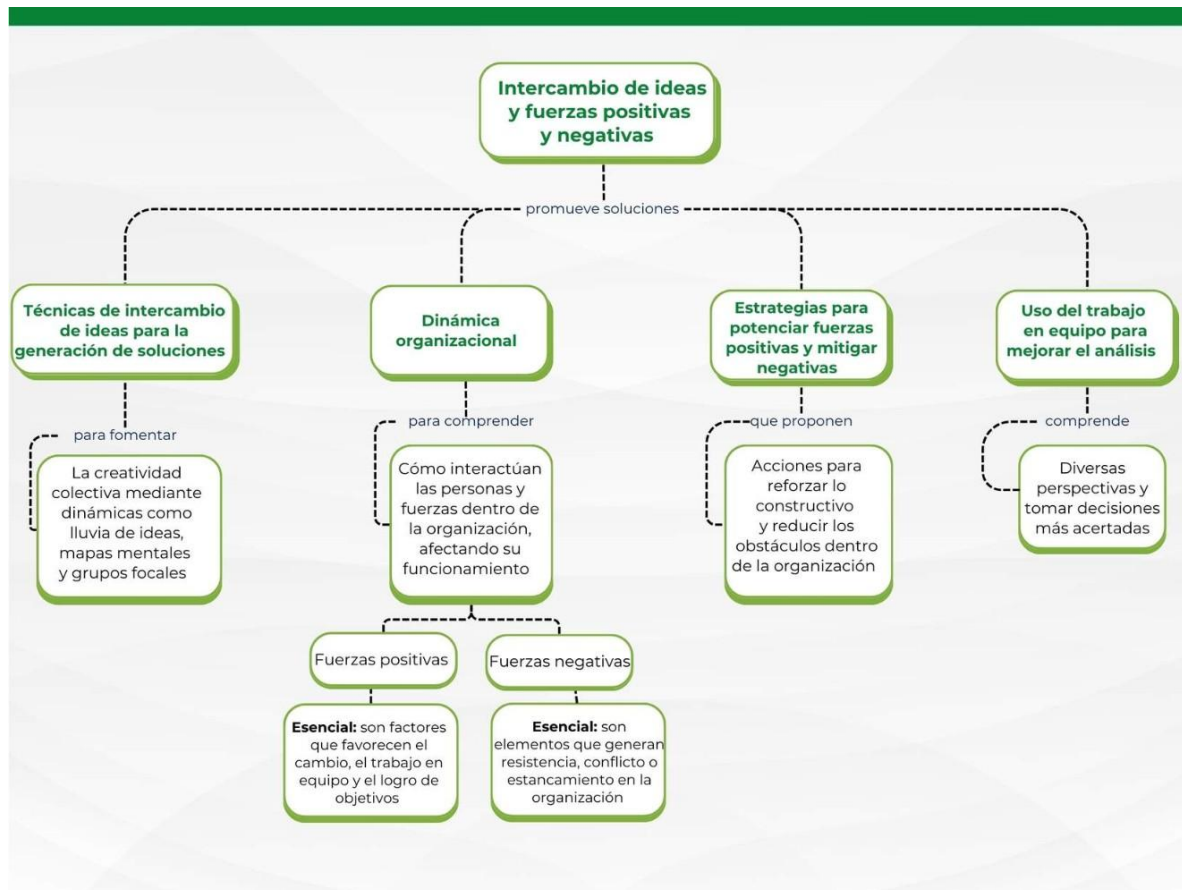
Tema 4

Intercambio de ideas y fuerzas positivas y negativas

Núcleo del trabajo del consultor: **facilitar la transformación positiva en entornos organizacionales complejos.**

Competencia

Analizar técnicas de intercambio de ideas, mediante la evaluación de fuerzas organizacionales, con el fin de generar soluciones colaborativas y estratégicas en procesos de consultoría.



👉 Una de las habilidades más valoradas por un consultor es su capacidad para **facilitar el pensamiento colectivo** y **guiar a los equipos** en la creación de soluciones innovadoras.

Técnicas de intercambio de ideas

Técnicas más relevantes

Algunas de las técnicas más relevantes para la consultoría son: **lluvia de ideas (brainstorming)**, **mapa mental**, **método 635**, **técnica de los seis sombreros**, y **SCAMPER**.

- A. Lluvia de ideas (brainstorming)
- B. Mapas mentales
- C. Método 635
- D. Técnica de los seis sombreros
- E. SCAMPER

A. Lluvia de ideas

La **técnica de la Lluvia de ideas (Brainstorming)** es una herramienta **creativa y colaborativa** utilizada para **generar la mayor cantidad posible de ideas** sobre un problema, reto u oportunidad, en un periodo corto de tiempo y **sin juzgarlas inicialmente**.

Se usa mucho en **consultoría, mejora de procesos, innovación, diagnóstico organizacional y planeación estratégica**, como en el caso de **Diginova Solutions**.

¿En qué consiste la Lluvia de ideas?

Consiste en reunir a un grupo de personas para **proponer ideas libremente**, partiendo de una pregunta o problema claramente definido, fomentando la **diversidad de perspectivas** y la **creatividad colectiva**.

La clave es que **primero se generan ideas y después se evalúan**, no al revés.

Principios fundamentales

La lluvia de ideas se rige por **cuatro reglas básicas**:

1. **Suspender el juicio**
 - No se critican, corrigen ni descartan ideas durante la sesión.
 - Todas las ideas son válidas, incluso las “locas”.
 2. **Cantidad sobre calidad (al inicio)**
 - Entre más ideas, mayor probabilidad de encontrar soluciones útiles.
 - La calidad se trabaja después.
 3. **Construir sobre ideas de otros**
 - Se permite mejorar, combinar o ampliar ideas propuestas por otros.
 4. **Libertad creativa**
 - Se fomenta pensar fuera de lo común.
 - Las ideas disruptivas son bienvenidas.
-

¿Para qué se utiliza?

La lluvia de ideas sirve para:

- Identificar **causas de un problema**
- Generar **soluciones posibles**
- Detectar **riesgos y oportunidades**
- Alimentar herramientas como:
 - Diagrama de Ishikawa
 - Árbol de problemas
 - Diagrama de relaciones
 - Análisis causal
 - Planes de mejora

Proceso paso a paso

1 Definir claramente el problema o pregunta

Debe ser **concreta y entendible**.

Ejemplo:

“¿Cuáles son las causas de los retrasos en los proyectos de Diginova Solutions?”

2 Seleccionar a los participantes

- Idealmente de **áreas distintas** (dirección, PMO, desarrollo, ventas, operaciones).
- Entre **5 y 10 personas** es un número óptimo.

3 Establecer reglas del ejercicio

Antes de iniciar, el facilitador aclara:

- No críticas
- Participación equitativa
- Tiempo limitado
- Todas las ideas se registran

4 Generación libre de ideas

- Cada participante aporta ideas de forma:
 - Verbal
 - Escrita (post-its, pizarrón, herramientas digitales)
 - El facilitador **documenta todo**, sin filtrar.
- Ejemplos de ideas generadas:
- Falta de planeación de capacidad
 - PMO inexistente
 - Sobrecarga de líderes técnicos
 - Mala definición de alcance
 - Cambios constantes del cliente
 - Falta de KPIs
 - Comunicación deficiente

5 Agrupación y organización

Una vez finalizada la lluvia:

- Se **agrupan ideas similares**
- Se eliminan duplicados
- Se clasifican por categorías (personas, procesos, tecnología, gestión, etc.)

6 Evaluación y priorización (fase posterior)

Aquí sí se analiza:

- Impacto
 - Frecuencia
 - Controlabilidad
 - Relación causa–efecto
- Se puede combinar con:
- Análisis de Pareto
 - Matriz de priorización
 - 5 Porqués
 - Diagrama de relaciones

Tipos de lluvia de ideas

◊ Tradicional

Ideas dichas en voz alta y registradas en tiempo real.

◊ Escrita (Brainwriting)

Cada participante escribe ideas de forma anónima.

Útil para evitar sesgos jerárquicos.

◊ Dirigida

Se guía por categorías específicas:

- Procesos
- Personas
- Tecnología
- Estructura

◊ Inversa

Se pregunta:

“¿Qué haría que el problema empeorara?”

Luego se invierte para generar soluciones.

Ventajas

- ✓ Fomenta participación
 - ✓ Genera gran volumen de información
 - ✓ Bajo costo
 - ✓ Rápida aplicación
 - ✓ Potencia el pensamiento creativo
 - ✓ Ideal para etapas de diagnóstico
-

Limitaciones

- ⚠ Puede dominarla una persona si no se modera bien
- ⚠ No garantiza soluciones viables por sí sola
- ⚠ Requiere facilitación efectiva
- ⚠ Necesita técnicas complementarias para análisis profundo

Aplicación directa en Diginova Solutions

En el caso de **Diginova**, la lluvia de ideas es ideal para:

- Identificar causas raíz de:
 - Retrasos en proyectos
 - Insatisfacción del cliente
 - Sobrecarga operativa
- Alimentar:
 - Diagrama de Ishikawa
 - Diagrama de relaciones
 - Árbol de problemas
- Generar insumos para un **diagnóstico consultivo e integral**

Cómo documentar una técnica de lluvia de ideas

A continuación se muestra **cómo se documenta formalmente una Lluvia de Ideas dentro de un diagnóstico organizacional**, usando el **caso de Diginova Solutions S.A. de C.V.**, con un **formato profesional, consultivo y auditable**, tal como se esperaría en un **informe de diagnóstico integral** o en un **expediente de evaluación**.

Documentación Formal de la Lluvia de Ideas

Diagnóstico Organizacional – Diginova Solutions S.A. de C.V.

1. Datos generales de la sesión

Elemento	Descripción
Técnica aplicada	Lluvia de ideas (Brainstorming estructurado)
Objetivo	Identificar causas de los principales problemas operativos y de gestión en Diginova Solutions
Fecha	[Fecha de la sesión]
Duración	90 minutos
Modalidad	Presencial / Virtual
Facilitador	Consultor externo
Relator	Analista de procesos
Alcance	Proyectos, estructura organizacional y gestión operativa

2. Problema o pregunta detonadora

Pregunta guía:

¿Cuáles son las causas principales que generan retrasos, sobrecarga operativa y baja estandarización en los proyectos de Diginova Solutions?

Esta pregunta fue validada previamente con Dirección y alineada a los objetivos estratégicos de la organización.

3. Participantes

Área	Puesto
Dirección General	Director General
Tecnología	CTO
Gestión de Proyectos	Líder de proyectos
Operaciones	Gerente de Operaciones
Comercial	Gerente Comercial
Recursos Humanos	Coordinador de Talento
PMO (función parcial)	Project Manager

Nota metodológica:

Se seleccionaron participantes de distintas áreas para asegurar diversidad de perspectivas y evitar sesgos funcionales.

4. Reglas de la sesión

Antes de iniciar, el facilitador estableció las siguientes reglas:

- No se permiten críticas ni juicios durante la generación de ideas.
- Todas las ideas son válidas.
- Se prioriza la cantidad de ideas.
- Se permite construir sobre ideas de otros.
- Todas las ideas serán registradas sin filtros.

5. Registro de ideas generadas (resultado bruto)

Durante la sesión se registraron **47 ideas**, de las cuales se presentan las más representativas:

#	Idea registrada
1	Falta de una PMO formal
2	Roles y responsabilidades poco claros
3	Sobrecarga del CTO en tareas operativas
4	Proyectos iniciados sin alcance definido
5	Cambios constantes del cliente sin control
6	Falta de métricas de desempeño

#	Idea registrada
7	Comunicación deficiente entre áreas
8	Ausencia de procesos estandarizados
9	Planeación reactiva
10	Falta de priorización de proyectos

6. Agrupación y categorización de ideas

Posteriormente, las ideas fueron **agrupadas por afinidad**, usando categorías de análisis organizacional:

Categorías definidas:

Categoría	Ideas asociadas
Estructura organizacional	Roles poco claros, duplicidad de funciones, falta de PMO
Gestión de proyectos	Mala planeación, alcance indefinido, cambios no controlados
Procesos	Falta de estandarización, ausencia de flujos formales
Personas	Sobrecarga de líderes, falta de capacitación
Control y seguimiento	Falta de KPIs, inexistencia de reportes formales
Comunicación	Silos organizacionales, comunicación informal

7. Análisis preliminar (post-lluvia)

Tras la organización de ideas, se identificaron **patrones recurrentes**:

- Alta concentración de ideas en **gestión de proyectos y estructura**
- Repetición del concepto “falta de formalización”
- Dependencia excesiva de personas clave

8. Vinculación con herramientas de análisis causal

Las ideas obtenidas alimentaron directamente las siguientes herramientas:

Herramienta	Uso
Diagrama de Ishikawa	Clasificación de causas raíz
Técnica de los 5 porqués	Profundización de causas críticas
Diagrama de relaciones	Identificación de causas motrices
Análisis de Pareto	Priorización del 20% crítico
Árbol de problemas	Relación causa–problema–efecto

9. Principales causas preliminares identificadas

Como resultado de la lluvia de ideas y su análisis inicial, se identificaron como **causas candidatas a causa raíz**:

- Ausencia de una PMO formal
- Falta de definición clara de roles y responsabilidades
- Planeación reactiva de proyectos
- Falta de controles y métricas
- Dependencia excesiva del CTO

Estas causas fueron posteriormente validadas con herramientas analíticas más profundas.

10. Conclusión de la aplicación de la técnica

La técnica de Lluvia de Ideas permitió recopilar información crítica desde distintas áreas, evidenciando que los problemas operativos de Diginova Solutions no son aislados, sino sistémicos y estructurales.

La información obtenida se considera **insumo válido y documentado** dentro del **diagnóstico integral**, al haber seguido una metodología estructurada y participativa.

11. Evidencia documental (anexo)

Se anexan al diagnóstico:

- Listado completo de ideas
 - Fotografías del ejercicio (si aplica)
 - Bitácora del facilitador
 - Acta de sesión firmada por participantes
-

B. Mapas mentales

Se presenta un **ejemplo aplicado y didáctico** del uso de la **herramienta de Mapas Mentales** para **Diginova Solutions S.A. de C.V.**, enfocado al **diagnóstico organizacional** y alineado con un enfoque **consultivo y de aula**.

Mapa Mental

Situación–Problema de Diginova Solutions

Propósito del mapa mental

Visualizar **cómo se relacionan los principales problemas, causas y áreas impactadas**, permitiendo comprender la situación de Diginova como un **sistema interconectado**, no como problemas aislados.

1. Idea central (nodo principal)

Situación–Problema de Diginova Solutions

Retrasos en proyectos, sobrecarga operativa y resultados inconsistentes que afectan la rentabilidad y satisfacción del cliente.

2. Ramas principales del mapa mental

Desde la idea central se desprenden **6 grandes ejes**, cada uno representando un conjunto de causas relacionadas.

● 1. Gestión de Proyectos

- Falta de PMO formal
- Planeación reactiva
- Proyectos iniciados sin alcance definido
- Cambios de cliente sin control
- Falta de metodología estándar

🔗 Relación clave:

Esta rama conecta directamente con retrasos, sobrecostos y conflictos con clientes.

● 2. Estructura Organizacional

- Roles y responsabilidades poco claros
- Duplicidad de funciones
- Falta de organigrama funcional actualizado
- Dependencia de personas clave

🔗 Relación clave:

*Impacta la **toma de decisiones**, la **coordinación** y la **rendición de cuentas**.*

● 3. Personas y Liderazgo

- Sobrecarga del CTO
- Liderazgo operativo en lugar de estratégico
- Falta de capacitación en gestión
- Equipos saturados

🔗 Relación clave:

*Conecta con **errores**, **agotamiento**, **baja productividad** y **rotación potencial**.*

● 4. Procesos

- Procesos no documentados
- Flujos de trabajo informales
- Ausencia de estandarización
- Dependencia del “cómo lo hace cada quien”

🔗 Relación clave:

*Genera **variabilidad en resultados** y dificulta la **escalabilidad**.*

● 5. Control y Seguimiento

- Falta de KPIs
- No existen tableros de control
- Seguimiento informal de proyectos
- Decisiones basadas en urgencias

 Relación clave:

Provoca **poca visibilidad del desempeño** y **reacción tardía a problemas**.

 6. Comunicación

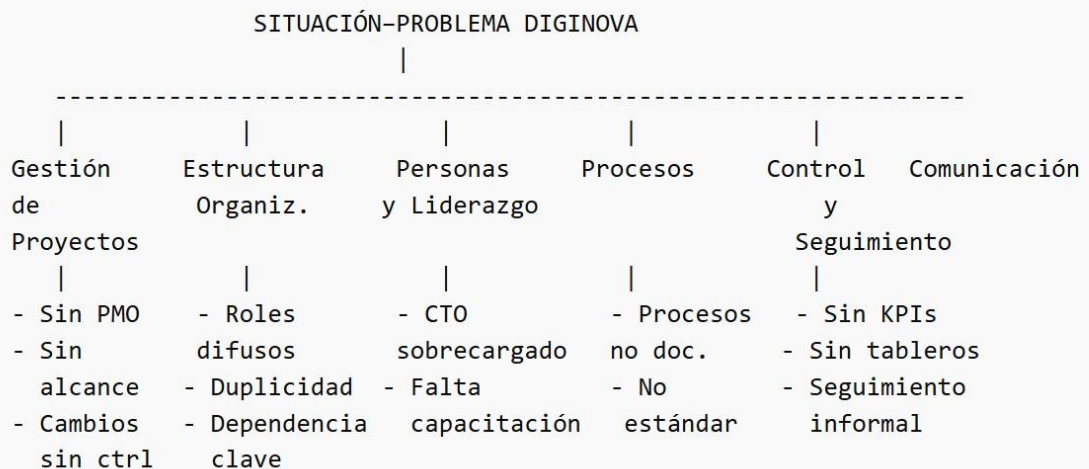
- Comunicación entre áreas deficiente
- Falta de canales formales
- Información incompleta o tardía
- Silos organizacionales

 Relación clave:

Aumenta los **errores**, los **malentendidos** y los **retrabajos**.

3. Representación textual del mapa mental (formato aula)

Código



4. Lectura analítica del mapa mental

El mapa mental permite identificar que:

- **La PMO y la estructura** son nodos altamente conectados.
- Los problemas **no nacen en un solo punto**, sino que se refuerzan entre sí.
- Existen **causas sistémicas**, no solo operativas.
- El **CTO aparece como nodo crítico**, concentrando múltiples tensiones.

5. Uso del mapa mental en el diagnóstico de Diginova

Este mapa mental sirve para:

- ☒ Entender la complejidad del problema
- ☒ Preparar el Diagrama de Ishikawa
- ☒ Construir el Diagrama de Relaciones
- ☒ Facilitar sesiones de análisis con Dirección
- ☒ Priorizar causas en la matriz de priorización
- ☒ Material visual para aula o comité directivo

6. Conclusión

El mapa mental evidencia que los problemas de Diginova Solutions son **estructurales, interrelacionados y acumulativos**, por lo que requieren **intervenciones integrales** y no soluciones aisladas.

Mapa mental y Diagrama de relaciones

Vamos a **conectar explícita y metodológicamente el MAPA MENTAL con el DIAGRAMA DE RELACIONES**, tal como se haría en un **diagnóstico consultivo formal** y como **material académico de maestría**.

La idea es que el estudiante (o Dirección) vea **cómo se pasa del pensamiento divergente al análisis causal estructurado**.

Conexión del Mapa Mental con el Diagrama de Relaciones

Caso: Diginova Solutions S.A. de C.V.

1 Función de cada herramienta (antes de conectar)

Mapa mental

- **Explora** el problema
- Organiza ideas sin jerarquía rígida
- Identifica *temas, factores y áreas*
- Responde: **¿Qué está pasando y dónde?**

Diagrama de relaciones

- **Analiza causalidad**
- Muestra relaciones causa-efecto
- Identifica causas raíz
- Responde: **¿Qué causa qué?**

Regla metodológica:

Todo elemento del diagrama de relaciones debe surgir del mapa mental.

2 Extracción de nodos del mapa mental

Del mapa mental de Diginova se identificaron los **nodos clave** (ideas principales), que se convierten en **elementos del diagrama de relaciones**:

Código Nodo (del mapa mental)

- | | |
|---|--|
| A | Falta de PMO formal |
| B | Roles y responsabilidades poco claros |
| C | Centralización de decisiones en el CTO |
| D | Falta de planeación de capacidad |
| E | Procesos no documentados |
| F | Falta de KPIs y control |

Código Nodo (del mapa mental)

- G Comunicación deficiente
- H Sobrecarga operativa
- I Retrasos en proyectos
- J Insatisfacción del cliente

3 Conversión del mapa mental al diagrama de relaciones

🔍 Criterio de conexión

Se pregunta sistemáticamente:

¿Este factor influye directamente en otro?

Si la respuesta es sí → se traza **flecha unidireccional**.

4 Diagrama de relaciones (representación textual)

Plain text

```

A (Falta de PMO)
├─> B (Roles poco claros)
├─> E (Procesos no documentados)
├─> F (Falta de KPIs)
└─> I (Retrasos en proyectos)

C (Centralización en CTO)
├─> B (Roles poco claros)
├─> D (Falta de planeación de capacidad)
└─> H (Sobrecarga operativa)

G (Comunicación deficiente)
├─> B (Roles poco claros)
├─> E (Procesos no documentados)
└─> H (Sobrecarga operativa)

D (Falta de planeación de capacidad)
├─> H (Sobrecarga operativa)
└─> I (Retrasos en proyectos)

H (Sobrecarga operativa)
├─> I (Retrasos en proyectos)
└─> J (Insatisfacción del cliente)

I (Retrasos en proyectos)
└─> J (Insatisfacción del cliente)
    
```

5 Lectura integrada Mapa Mental → Diagrama de Relaciones

🔍 Qué revela esta conexión

1. **Las causas primarias** (muchas flechas salientes):

- Falta de PMO
- Centralización en CTO
- Comunicación deficiente

2. **Las causas secundarias:**

- Roles poco claros
- Procesos no documentados
- Falta de planeación de capacidad

3. **Los efectos finales:**

- Sobrecarga operativa
- Retrasos
- Insatisfacción del cliente

 Esto valida el **Pareto** previamente identificado.

6 **Cómo se usan juntas en el diagnóstico**

Etapa	Herramienta
Exploración del problema	Mapa mental
Identificación de factores	Mapa mental
Análisis de causalidad	Diagrama de relaciones
Identificación de causas raíz	Diagrama de relaciones
Priorización	Pareto / Matriz
Propuesta de intervención	Árbol de objetivos

7 **Conclusión metodológica (nivel Maestría)**

El mapa mental permitió **pensar el problema**,
el diagrama de relaciones permitió **entenderlo**.

Ambos, conectados, demuestran que:

- El problema de Diginova **no es operativo**
- Es **estructural, sistémico y de diseño organizacional**
- Las soluciones deben iniciar **arriba**, no en los síntomas

C. Método 6-3-5

Variante de Brainwriting y Lluvia de Ideas

1 **¿Qué es el método 6-3-5?**

El **método 6-3-5** es una técnica estructurada de **generación de ideas por escrito**, derivada del **brainwriting**, cuyo nombre proviene de su dinámica básica:

- **6 personas**
- **3 ideas por persona**
- **5 minutos por ronda**

 En una sesión típica:

- Se realizan **6 rondas**
- Se generan **108 ideas en 30 minutos**
(6 personas × 3 ideas × 6 rondas)

2 ¿En qué se diferencia de la lluvia de ideas tradicional?

Lluvia de ideas

Método 6-3-5

Ideas verbales	Ideas escritas
Riesgo de dominancia	Participación equitativa
Influencia jerárquica	Anonimato relativo
Menos estructurada	Altamente estructurada
Menor volumen	Alto volumen de ideas

Clave:

El 6-3-5 elimina el “ruido” de la discusión temprana y **prioriza el pensamiento individual + construcción colectiva.**

3 Reglas del método 6-3-5

1. No se evalúan las ideas durante el ejercicio
 2. No se justifican ni explican en el momento
 3. Se permite **mejorar, combinar o ampliar** ideas previas
 4. Se respeta estrictamente el tiempo
 5. Todas las ideas se documentan
-

4 ¿Para qué se usa en consultoría?

En consultoría organizacional, el método 6-3-5 se utiliza para:

- Identificar **causas raíz**
- Generar **alternativas de solución**
- Diseñar **intervenciones organizacionales**
- Evitar sesgos de autoridad
- Involucrar a múltiples áreas
- Acelerar diagnósticos participativos

Es ideal cuando:

- El problema es **sistémico**
 - Existen **tensiones entre áreas**
 - Hay **niveles jerárquicos distintos**
 - Se requiere **evidencia metodológica**
-

5 Uso del método 6-3-5 en el caso Diginova Solutions

Objetivo de la sesión

Generar soluciones estructurales para reducir los retrasos en proyectos digitales y la sobrecarga operativa en Diginova Solutions.

6 Preparación de la sesión (Diginova)

Participantes (6)

1. Director General
2. CTO

3. Gerente de Operaciones
4. Líder de Proyectos
5. Gerente Comercial
6. Responsable de Talento / RH

Pregunta detonadora

¿Qué acciones estructurales puede implementar Diginova Solutions para eliminar los retrasos recurrentes en proyectos digitales?

Desarrollo del método 6-3-5 (ejemplo)

Ronda 1 (5 minutos)

Cada participante escribe **3 ideas**.

Ejemplos reales del caso:

Participante	Ideas propuestas
Director General	1) Formalizar PMO2) Comité de priorización3) KPIs de proyectos
CTO	1) Delegar decisiones técnicas2) Líderes técnicos por proyecto3) Backlog priorizado
Operaciones	1) Planeación de capacidad2) Carga máxima por recurso3) Calendario maestro
Proyectos	1) Metodología estándar2) Control de cambios3) Roles claros
Comercial	1) Validar capacidad antes de vender2) Fechas realistas3) Contratos con alcance
RH	1) Definir roles críticos2) Balance de cargas3) Plan de capacitación

Rondas 2 a 6

- Cada hoja rota al siguiente participante
- Cada persona:
 - **Amplía**
 - **Mejora**
 - **Combina**
 ideas previas

Ejemplo de evolución:

- “Formalizar PMO” →
“PMO con autoridad de priorización y control de capacidad”

Resultados consolidados (post-sesión)

Después de agrupar y depurar las 108 ideas, se identifican **clusters estratégicos**:

Ideas más recurrentes (alta frecuencia)

1. Fortalecer la PMO
2. Implementar planeación de capacidad
3. Alinear ventas con operación
4. Delegar decisiones del CTO

5. Establecer KPIs y tableros

✂ Coinciden con el **Pareto** y el **diagrama de relaciones**.

9 Integración con el diagnóstico de Diginova

Las ideas del método 6-3-5 alimentan directamente:

Herramienta	Uso
Mapa mental	Organización de ideas
Diagrama de relaciones	Causalidad
Árbol de problemas	Profundización
Árbol de objetivos	Soluciones
Plan de intervención	Acciones concretas

🔍 Conclusión consultiva

El método 6-3-5 permitió a Diginova Solutions pasar de la percepción individual a la **inteligencia colectiva estructurada**, reduciendo sesgos y enfocando la intervención en causas reales.

No solo generó ideas, sino **consenso técnico y directivo**, condición clave para el cambio organizacional.

El siguiente paso ideal sería:

- Documentar el **6-3-5 como evidencia del diagnóstico**
- Convertir este ejemplo en **actividad evaluable**
- Integrarlo al **plan de intervención**
- O diseñar la **plantilla oficial del método 6-3-5**

D. Técnica de los seis sombreros

La técnica de los **Seis Sombreros para Pensar** encaja perfecto en el caso de **Diginova Solutions**, porque el problema central **no es técnico**, sino de **toma de decisiones, sesgos y enfoques parciales**. Vamos paso a paso, con profundidad consultiva y ejemplo aplicado.

Técnica de los Seis Sombreros para Pensar

(Edward de Bono)

1. ¿Qué es la técnica de los Seis Sombreros?

Es una **técnica de pensamiento estructurado** que permite a un grupo analizar un problema **desde distintos enfoques mentales**, de forma ordenada y no confrontativa.

Cada “sombrero” representa **un modo de pensar específico**, y todos los participantes **piensan al mismo tiempo bajo el mismo enfoque**, evitando debates caóticos y choques de ego.

👉 No es para “tener razón”, sino para **pensar mejor**.

2. ¿Por qué es útil en consultoría organizacional?

En consultoría se usa cuando:

- Existen **posturas encontradas**
- Hay decisiones críticas
- Predomina la intuición sobre el análisis
- Los líderes se “atoran” en un solo enfoque (muy común en CTOs)

En Diginova, esta técnica ayuda a:

- Romper la **centralización cognitiva**
- Balancear visión técnica, negocio y personas
- Tomar decisiones **más completas y menos sesgadas**

3. Cómo funciona la técnica (metodología)

1. Se define un **problema claro**
 2. El facilitador guía el uso secuencial de los sombreros
 3. Todos usan el mismo sombrero al mismo tiempo
 4. Se documentan aportaciones por sombrero
 5. Se integran conclusiones
-

4. Los seis sombreros explicados

Sombrero	Tipo de pensamiento	Pregunta clave
 Blanco	Hechos y datos	¿Qué sabemos objetivamente?
 Rojo	Emociones e intuición	¿Qué sentimos al respecto?
 Negro	Riesgos y críticas	¿Qué puede salir mal?
 Amarillo	Beneficios y valor	¿Qué ganamos si funciona?
 Verde	Creatividad	¿Qué alternativas existen?
 Azul	Control y síntesis	¿Qué decidimos y cómo seguimos?

5. Aplicación en Diginova Solutions

Problema trabajado

Retrasos recurrentes y sobrecarga operativa en proyectos digitales, generando insatisfacción del cliente.

Sombrero Blanco – Hechos

Datos identificados:

- No existe PMO formal
- El CTO aprueba casi todas las decisiones
- 65% de proyectos se entrega fuera de tiempo
- No hay KPIs consolidados

- La capacidad real no se mide
☞ *Aquí no se opina, solo se describe.*

● Sombrero Rojo – Emociones

Percepciones expresadas:

- Frustración por retrabajo constante
- Estrés por urgencias no planificadas
- Desgaste del CTO
- Sensación de “apagar incendios”
- Incomodidad al decir “no” al cliente

☞ *Las emociones explican resistencias al cambio.*

● Sombrero Negro – Riesgos

Riesgos detectados:

- Pérdida de clientes estratégicos
- Burnout del equipo técnico
- Dependencia excesiva del CTO
- Escalamiento insostenible
- Reputación dañada

☞ *No es pesimismo, es prevención.*

● Sombrero Amarillo – Beneficios

Oportunidades si se corrige:

- Mayor predictibilidad
- Mejor experiencia del cliente
- Reducción de estrés
- Escalabilidad del negocio
- Profesionalización de la gestión

☞ *Visualiza el valor del cambio.*

● Sombrero Verde – Creatividad

Ideas propuestas:

- PMO ligera
- Comité de priorización
- Planeación trimestral de capacidad
- KPIs visibles
- Delegación progresiva del CTO
- Células de proyecto autónomas

☞ *Aquí se permiten ideas “fuera de la caja”.*

● Sombrero Azul – Síntesis y decisión

Conclusiones del grupo:

- El problema es estructural, no individual
- La centralización genera cuellos de botella
- Se requiere rediseñar el modelo de gestión

Decisiones:

1. Crear PMO funcional
2. Implementar planeación de capacidad
3. Definir KPIs
4. Rediseñar gobernanza de proyectos

🔗 *Este sombrero cierra y convierte en acción.*

6. Valor de la técnica en el diagnóstico de Diginova

Esta herramienta:

- Complementa el **diagrama de relaciones**
- Reduce conflictos entre áreas
- Legitima decisiones difíciles
- Facilita el **alineamiento directivo**

En Diginova, los Seis Sombreros permiten que **la organización piense como sistema**, no como silos.

7. Cuándo usar los Seis Sombreros en el caso Diginova

- ✓ Antes del plan de intervención
- ✓ En comité directivo
- ✓ En talleres de cambio
- ✓ Para validar decisiones estratégicas
- ✓ En formación de líderes

8. Conexión con otras herramientas del caso

Herramienta	Rol
<i>Ishikawa</i>	<i>Identifica causas</i>
<i>Pareto</i>	<i>Prioriza</i>
<i>Seis Sombreros</i>	<i>Equilibra decisiones</i>
<i>SCAMPER</i>	<i>Genera soluciones</i>
<i>PMO</i>	<i>Ejecuta</i>

El siguiente nivel sería:

- Documentar esta sesión como **evidencia metodológica**
 - Diseñar una **dinámica**
 - Integrarla al **plan de intervención**
 - Crear una **rúbrica de evaluación**
-

E. **Técnica SCAMPER**

Técnica SCAMPER

Herramienta de creatividad aplicada al análisis y rediseño organizacional

1. ¿Qué es SCAMPER?

SCAMPER es una técnica estructurada de generación de ideas que ayuda a **analizar, cuestionar y rediseñar** procesos, productos, servicios u organizaciones existentes mediante **preguntas guiadas**.

No busca ideas “desde cero”, sino **mejorar lo que ya existe**, lo cual la hace especialmente útil en **consultoría organizacional**, rediseño de procesos y transformación digital.

El nombre es un acrónimo de siete acciones cognitivas:

Letra	Acción
S	Substitute (Sustituir)
C	Combine (Combinar)
A	Adapt (Adaptar)
M	Modify / Magnify / Minify (Modificar)
P	Put to another use (Usar para otro fin)
E	Eliminate (Eliminar)
R	Reverse / Rearrange (Invertir / Reordenar)

2. ¿Para qué se usa SCAMPER en consultoría?

En consultoría organizacional, SCAMPER se utiliza para:

- Rediseñar procesos ineficientes
- Detectar oportunidades de mejora estructural
- Explorar soluciones sin resistencia emocional
- Facilitar talleres de co-creación
- Traducir problemas en **alternativas accionables**

👉 Es ideal **después del diagnóstico causal**, cuando ya se conocen las causas críticas (como en Diginova).

3. Cómo se aplica SCAMPER (metodología)

1. Se define **el objeto de análisis**
 - Proceso
 - Estructura
 - Modelo de gestión
 2. Se formulan **preguntas SCAMPER**
 3. Se generan ideas sin evaluar
 4. Se seleccionan las ideas viables
 5. Se integran al plan de intervención
-

4. Aplicación de SCAMPER en el caso Diginova Solutions

Objeto de análisis

Gestión de proyectos digitales, actualmente caracterizada por:

- Falta de PMO
- Centralización en el CTO
- Sobrecarga operativa
- Retrasos recurrentes
- Insatisfacción del cliente

S — Substitute (Sustituir)

Pregunta guía:

¿Qué elementos actuales pueden ser sustituidos?

Aplicación en Diginova:

- Sustituir la gestión informal de proyectos por una **PMO ligera**
- Sustituir decisiones ad-hoc del CTO por **criterios de priorización**
- Sustituir reportes verbales por **tableros visuales**

💡 *Insight:* El problema no es la falta de trabajo, sino el **modelo de gestión**.

C — Combine (Combinar)

Pregunta guía:

¿Qué procesos, roles o funciones pueden combinarse?

Aplicación en Diginova:

- Combinar planeación de ventas + planeación de capacidad
- Integrar KPIs comerciales y operativos
- Unificar seguimiento técnico y de negocio en comités quincenales

💡 *Insight:* La desconexión entre áreas genera promesas incumplibles.

A — Adapt (Adaptar)

Pregunta guía:

¿Qué prácticas exitosas pueden adaptarse al contexto?

Aplicación en Diginova:

- Adaptar marcos ágiles (Scrum / Kanban) sin burocracia
- Adoptar roles claros (PO, Líder técnico, PM)
- Adaptar prácticas de startups en crecimiento

💡 *Insight:* No se necesita “más metodología”, sino **metodología adecuada**.

M — Modify (Modificar / Magnificar / Reducir)

Pregunta guía:

¿Qué se puede modificar en intensidad, forma o alcance?

Aplicación en Diginova:

- Reducir intervención directa del CTO en operación
- Incrementar responsabilidad de líderes intermedios
- Modificar criterios de éxito (no solo velocidad, también calidad)

💡 *Insight:* El cuello de botella está en la **concentración de decisiones**.

P — Put to another use (Usar para otro fin)

Pregunta guía:

¿Qué recursos actuales pueden usarse de otra forma?

Aplicación en Diginova:

- Usar reuniones operativas como espacios de aprendizaje
 - Convertir reportes de errores en insumos de mejora
 - Utilizar backlog histórico para planeación predictiva
- ✎ *Insight:* Ya existe información valiosa, pero está subutilizada.
-

E — Eliminate (Eliminar)

Pregunta guía:

¿Qué actividades, pasos o prácticas pueden eliminarse?

Aplicación en Diginova:

- Eliminar aprobaciones innecesarias del CTO
 - Eliminar proyectos sin alcance definido
 - Eliminar retrabajo por falta de documentación
- ✎ *Insight:* Eliminar es tan importante como crear.
-

R — Reverse / Rearrange (Invertir / Reordenar)

Pregunta guía:

¿Qué pasa si invertimos el orden o la lógica actual?

Aplicación en Diginova:

- Definir capacidad **antes** de vender
 - Establecer roles **antes** de asignar proyectos
 - Priorizar valor al cliente antes que volumen de proyectos
- ✎ *Insight:* La raíz del problema está en el orden de decisiones.
-

5. Resultado del SCAMPER en Diginova

A partir del ejercicio, emergen **líneas claras de intervención:**

1. Creación de una PMO funcional
2. Rediseño del modelo de toma de decisiones
3. Planeación realista de capacidad
4. Descentralización operativa
5. Alineación comercial–operativa

🔗 Todas **consistentes** con:

- Diagrama de relaciones
 - Pareto
 - Árbol de problemas
 - Método 6-3-5
-

6. Valor de SCAMPER dentro del diagnóstico

*SCAMPER actúa como **punte entre el diagnóstico y la solución**, permitiendo pasar de causas a alternativas sin perder rigor metodológico.*

El siguiente paso natural sería:

- Convertir este SCAMPER en **plan de intervención**
- Diseñar un **taller SCAMPER para grupo**
- Integrarlo como **evidencia metodológica formal**

Dinámica organizacional

▽ Fuerzas positivas

- Liderazgo inspirador
- Cultura en colaboración
- Aprendizaje organizacional
- Compromiso con la misión y la visión
- Reconocimiento y retroalimentación positiva

Herramientas para identificar fuerzas positivas

- Entrevista en profundidad
- Análisis de redes internas
- Encuestas de clima laboral
- Dinámicas apreciativas

Fuerza positiva	Indicador	Recomendación para el consultor
Liderazgo efectivo	Seguimiento voluntario y confianza grupal	Identificar líderes informales aliados
Colaboración	Flujos de comunicación abierta	Facilitar trabajo interáreas
Cultura de aprendizaje	Participación en capacitaciones	Vincular procesos de mejora continua
Alineación con la misión	Uso del lenguaje institucional	Conectar propuestas con valores comunes
Reconocimiento	Prácticas visibles de agradecimiento	Incorporar elementos de <i>feedback</i> positivo

▽ Fuerzas negativas

- Resistencia al cambio
- Falta de comunicación o mala comunicación
- Conflictos interpersonales o entre áreas
- Desmotivación del personal
- Estructuras rígidas o burocráticas

Herramientas para identificar fuerzas negativas

- Análisis FODA “interno”
- Entrevistas y grupos de enfoque (con personal de distintos niveles y áreas)
- Evaluaciones de clima organizacional
- Escucha activa

Fuerza negativa	Indicador	Recomendación para el consultor
Resistencia al cambio	Frases como “siempre lo hemos hecho así”	Introducir cambios en etapas progresivas
Mala comunicación	Rumores, contradicciones o confusión	Diseñar canales claros y efectivos
Conflictos interpersonales	Ambientes tensos, falta de colaboración	Facilitar espacios de resolución y escucha
Desmotivación	Ausentismo, baja participación	Diseñar acciones de reconocimiento y sentido
Burocracia o rigidez	Procesos largos o decisiones centralizadas	Proponer rediseño de flujos o estructuras

Estrategias para potenciar fuerzas positivas y mitigar negativas

- Una vez identificadas las fuerzas que actúan dentro de una organización —positivas y negativas—, el siguiente paso clave en el trabajo del consultor es **diseñar estrategias que fortalezcan las fuerzas impulsoras del cambio y reduzcan o transformen aquellas que lo bloquean.**
- Este proceso requiere tanto **sensibilidad organizacional como herramientas técnicas y metodológicas.** No se trata solo de “eliminar lo malo” y “premiar lo bueno”, sino de **gestionar conscientemente el equilibrio de energías internas**, reforzando lo que funciona, reencuadrando lo que limita y transformando la cultura desde la raíz.
- Para un consultor, estas estrategias representan el **punto entre el diagnóstico y la intervención efectiva.** Aquí es donde el análisis se convierte en acción concreta.

Enfoques estratégicos para potenciar fuerzas positivas

Refuerzos de liderazgos positivos

- Identificar y empoderar a los líderes formales e informales que promueven el cambio.
- Ejemplo: asignarles roles clave en equipos piloto de innovación.

Reconocimiento estructurado

- Crear o fortalecer sistemas de reconocimiento al buen desempeño, la innovación o la colaboración.
- Ejemplo: incluir métricas de colaboración en evaluaciones internas.

Cultura apreciativa

- Incorporar prácticas basadas en la *Indagación apreciativa*, enfocándose en lo que funciona.
- Ejemplo: iniciar reuniones con logros o aprendizajes recientes.

Capacitación orientada al propósito

- Ofrecer formaciones que fortalezcan las competencias vinculadas a las fuerzas positivas.
- Ejemplo: programas de liderazgo transformacional o comunicación efectiva.

Estrategias para mitigar o transformar fuerzas negativas

Gestión del cambio estructurada

- Abordar la resistencia de manera sistemática, con etapas claras de preparación, implementación y consolidación.
- Ejemplo: Comunicar el “para qué” del cambio desde el inicio y con claridad.

Resolución de conflictos

- Aplicar metodologías como la mediación, el diálogo estructurado o los círculos restaurativos.
- Ejemplo: talleres de resolución de conflictos entre departamentos con historial de fricción.

Revisión de procesos y estructuras rígidas

- Analizar y rediseñar procesos que generan lentitud o frustración.
- Ejemplo: simplificación de procesos de aprobación o digitalización de flujos internos.

Estrategias de motivación y sentido

- Conectar el trabajo diario con un propósito más amplio y significativo.
- Ejemplo: incorporar testimonios de beneficiarios de un servicio en presentaciones internas.

Herramientas recomendadas para el consultor	
Herramienta	Utilidad principal
Matriz de fuerzas de Lewin	Visualizar impulsores vs. barreras del cambio
Modelo ADKAR (Prosci)	Estructurar procesos de cambio con enfoque individual
DAFO/DOFA organizacional	Diagnóstico inicial y priorización de intervención
Mapa de actores	Identificar aliados y opositores en procesos de cambio
Rueda de fortalezas	Visualizar competencias positivas por equipo o área

La **Matriz de Fuerzas de Lewin**, también llamada **Análisis del Campo de Fuerzas**, es una **herramienta de diagnóstico y gestión del cambio** que permite entender **por qué un cambio avanza o se estanca** dentro de una organización.

Matriz de Fuerzas de Lewin

1. ¿Qué es la Matriz de Fuerzas de Lewin?

Es una herramienta desarrollada por **Kurt Lewin** que parte de la idea de que:

Todo comportamiento organizacional es el resultado del equilibrio entre fuerzas que impulsan el cambio y fuerzas que lo resisten.

La matriz permite **visualizar, evaluar y gestionar** esas fuerzas.

2. ¿Para qué sirve en consultoría?

En consultoría se usa para:

- Analizar viabilidad del cambio
- Identificar resistencias reales
- Diseñar estrategias de intervención
- Priorizar acciones
- Acompañar modelos de cambio (ADKAR)

3. Cómo funciona la Matriz de Lewin

La herramienta analiza dos tipos de fuerzas:

Tipo de fuerza Descripción

Impulsoras Favorecen el cambio

Restrictivas Se oponen al cambio

Cada fuerza se:

- Identifica
- Describe
- Valora (intensidad)

4. Pasos para elaborar la Matriz de Fuerzas

1. Definir el cambio deseado
2. Identificar fuerzas impulsoras
3. Identificar fuerzas restrictivas
4. Asignar peso o intensidad
5. Diseñar estrategias de acción

5. Aplicación en Diginova Solutions

Cambio analizado

Implementación de una PMO y rediseño del modelo de gestión de proyectos

Fuerzas impulsoras

Fuerza	Intensidad (1–5)
Crecimiento del negocio	5
Saturación operativa actual	4
Insatisfacción del cliente	4
Necesidad de escalabilidad	5
Apoyo de Dirección General	4

Fuerzas restrictivas

Fuerza	Intensidad (1–5)
Centralización en el CTO	5
Resistencia al cambio	4
Temor a burocracia	3
Falta de experiencia en PMO	3
Sobrecarga inicial	4

6. Interpretación del campo de fuerzas

- **Fuerzas impulsoras totales: 22**
- **Fuerzas restrictivas totales: 19**

🔗 El cambio es **viable**, pero **requiere intervención consciente**.

7. Estrategias derivadas

Fortalecer impulsoras

- Patrocinio visible de Dirección
- Comunicación clara del diagnóstico
- Casos piloto de éxito

Reducir restrictivas

- PMO ligera (no burocrática)
- Delegación progresiva del CTO
- Capacitación y acompañamiento
- Implementación gradual

8. Relación con ADKAR

Fuerza	ADKAR
Resistencia	Desire
Falta de experiencia	Knowledge
Sobrecarga	Ability
Apoyo Dirección	Reinforcement

9. Valor de la Matriz de Lewin en Diginova

- ✓ Visualiza resistencias reales
- ✓ Reduce fracasos del cambio
- ✓ Conecta diagnóstico y acción
- ✓ Apoya decisiones directivas

10. Definición corta (para aula o examen)

La Matriz de Fuerzas de Lewin es una herramienta que analiza las fuerzas que impulsan o restringen un cambio organizacional para gestionar su viabilidad.

11. Siguiendo paso natural

- Convertir esta matriz en **gráfico visual**
- Integrarla al **plan ADKAR**

El **Modelo ADKAR** es un **modelo de gestión del cambio organizacional** desarrollado por **Prosci**, ampliamente utilizado en consultoría para **asegurar que las personas adopten y sostengan un cambio**.

Te lo explico **con rigor conceptual, lenguaje claro y aplicación directa al caso de Diginova Solutions**.

Modelo ADKAR (Prosci)

1. ¿Qué es ADKAR?

ADKAR es un **modelo orientado a las personas**, no al proyecto.

Parte de una idea clave:

El cambio organizacional solo ocurre cuando cada persona cambia.

El modelo describe **cinco elementos secuenciales** que una persona debe lograr para adoptar exitosamente un cambio.

2. ¿Qué significa ADKAR?

Letra	Elemento	Pregunta que responde
A	Awareness (Conciencia)	¿Por qué es necesario el cambio?
D	Desire (Deseo)	¿Quiero participar en el cambio?
K	Knowledge (Conocimiento)	¿Sé cómo cambiar?
A	Ability (Habilidad)	¿Puedo hacerlo en la práctica?
R	Reinforcement (Refuerzo)	¿Cómo se sostiene el cambio?

⚠ Si uno falla, el cambio se detiene.

3. ¿Para qué se usa ADKAR en consultoría?

ADKAR se usa para:

- Gestionar resistencias
- Asegurar adopción de nuevas prácticas
- Acompañar transformaciones digitales

- Implementar PMO, metodologías, nuevas estructuras
- Traducir el diagnóstico en **cambio real**

👉 En Diginova, es ideal para **implementar la PMO y el nuevo modelo de gestión**.

4. Cómo funciona el modelo ADKAR

ADKAR se aplica:

- **Persona por persona**
- Rol por rol
- Área por área

No es un plan de comunicación genérico, sino un **mapa de adopción del cambio**.

5. Aplicación del Modelo ADKAR en Diginova Solutions

Cambio a implementar

Creación de una PMO y rediseño del modelo de gestión de proyectos

A – Awareness (Conciencia)

Objetivo

Que todos entiendan **por qué el cambio es necesario**.

Mensajes clave:

- Los retrasos no son fallas individuales, sino estructurales
- La centralización genera cuellos de botella
- El crecimiento sin control pone en riesgo al negocio

Acciones:

- Presentación ejecutiva del diagnóstico
- Comunicación clara de impactos actuales
- Datos de retrasos y costos ocultos

D – Desire (Deseo)

Objetivo

Que las personas **quieran participar**.

En Diginova

Resistencias típicas:

- “Más procesos = burocracia”
- “Perder control” (CTO)
- “Más trabajo administrativo”

Acciones:

- Mostrar beneficios por rol
- Involucrar líderes clave en el diseño
- Visibilizar reducción de carga operativa

K – Knowledge (Conocimiento)

Objetivo

Que las personas sepan **qué hacer y cómo hacerlo**.

En Diginova

Contenidos:

- Qué es la PMO
- Roles y responsabilidades
- Metodología de proyectos
- Uso de KPIs y tableros

Acciones:

- Talleres prácticos
- Manuales breves
- Capacitación por rol

A – Ability (Habilidad)

Objetivo

Que puedan **aplicar el cambio en la práctica.**

En Diginova

Riesgos comunes:

- Sobrecarga inicial
- Falta de acompañamiento
- Curva de aprendizaje

Acciones:

- Acompañamiento del consultor
- Piloto con proyectos clave
- Coaching a líderes

R – Reinforcement (Refuerzo)

Objetivo

Evitar el retroceso.

En Diginova

Mecanismos de refuerzo:

- KPIs visibles
- Reconocimiento a buenas prácticas
- Revisión periódica de resultados
- Ajustes continuos

6. ADKAR vs enfoque tradicional

Enfoque tradicional	ADKAR
Cambia procesos	Cambia personas
Comunicación genérica	Comunicación por rol
Supone adopción	Verifica adopción
Enfoque técnico	Enfoque humano

7. Relación de ADKAR con el diagnóstico de Diginova

ADKAR:

- Reduce resistencia al cambio

- Asegura adopción de la PMO
- Convierte el diagnóstico en resultados
- Complementa el campo de fuerzas

8. Ejemplo de riesgo sin ADKAR

PMO implementada, pero:

- Nadie la usa
- Se ignoran los KPIs
- El CTO sigue decidiendo todo
- Los retrasos continúan

ADKAR evita esto.

9. Definición corta

ADKAR es un modelo de gestión del cambio que describe los cinco elementos que una persona debe lograr para adoptar exitosamente un cambio organizacional.

El **Mapa de Actores** es una herramienta **clave en consultoría organizacional y gestión del cambio**, especialmente útil en un caso como **Diginova Solutions**, donde los problemas **no son solo técnicos**, sino de **poder, influencia y toma de decisiones**.

Mapa de Actores

1. ¿Qué es un Mapa de Actores?

El **Mapa de Actores** es una herramienta de análisis que identifica y clasifica a las **personas, grupos o áreas** que:

- **Influyen** en un proceso, proyecto o cambio
- **Se ven afectadas** por él
- **Pueden facilitar o bloquear** su implementación

🔗 Su objetivo es **entender quién importa, cómo impacta y cómo gestionarlo**.

2. ¿Para qué sirve en consultoría?

En consultoría organizacional se usa para:

- Identificar aliados y resistencias
- Diseñar estrategias de comunicación
- Gestionar el cambio (ADKAR)
- Evitar fallas políticas del proyecto
- Priorizar esfuerzos del consultor

En Diginova, sirve para **implementar la PMO y el nuevo modelo de gestión sin fricciones**.

3. Cómo funciona el Mapa de Actores

Normalmente se analizan dos variables:

- **Nivel de influencia / poder**
- **Nivel de interés / afectación**

Con esto se construye una matriz de cuatro cuadrantes.

4. Pasos para elaborar un Mapa de Actores

1. Definir el cambio o proyecto
2. Identificar actores relevantes
3. Evaluar influencia e interés
4. Ubicar actores en la matriz
5. Definir estrategia por actor

5. Aplicación del Mapa de Actores en Diginova Solutions

Cambio analizado

Implementación de la PMO y rediseño del modelo de gestión de proyectos

Actores clave identificados

Internos

- Director General
- CTO
- Gerente de Operaciones
- Líderes de Proyecto
- Equipo Técnico
- Área Comercial
- Talento / RH

Externos

- Clientes estratégicos
 - Proveedores tecnológicos
-

6. Mapa de Actores (clasificación)

Matriz Influencia – Interés

Cuadrante	Actores	Estrategia
Alta influencia / Alto interés	Director General, CTO	Involucrar activamente
Alta influencia / Bajo interés	Comercial	Mantener satisfechos
Baja influencia / Alto interés	Líderes de proyecto, Equipo técnico	Mantener informados
Baja influencia / Bajo interés	Proveedores	Monitorear

7. Análisis por actor clave (ejemplo)

CTO

- **Influencia:** Muy alta
- **Interés:** Alto
- **Riesgo:** Resistencia por pérdida de control
- **Estrategia:** Involucrarlo como sponsor técnico, no ejecutor operativo

Dirección General

- **Influencia:** Muy alta
- **Interés:** Alto
- **Rol:** Patrocinador del cambio
- **Estrategia:** Información clara + decisiones ejecutivas

8. Relación con ADKAR

Actor	Riesgo ADKAR	Acción
CTO	Desire	Mostrar beneficios personales
Equipo técnico	Ability	Capacitación y acompañamiento
Comercial	Awareness	Impacto de sobreventa
Líderes	Knowledge	Claridad de roles

9. Valor del Mapa de Actores en Diginova

- ✓ Anticipa resistencias
- ✓ Reduce conflictos políticos
- ✓ Facilita la implementación de la PMO
- ✓ Mejora la comunicación del cambio
- ✓ Aumenta probabilidad de éxito

10. Definición corta

El Mapa de Actores es una herramienta que identifica y analiza a los actores clave de un cambio para gestionar su influencia, interés y posibles resistencias.

La **Rueda de Fortalezas** es una herramienta muy potente y, a la vez, poco explotada en consultoría porque **cambia el enfoque del problema al potencial**, algo clave en procesos de cambio como el de **Diginova Solutions**.

La Rueda de Fortalezas

1. ¿Qué es la Rueda de Fortalezas?

La **Rueda de Fortalezas** es una herramienta de diagnóstico y desarrollo organizacional que permite **identificar, visualizar y potenciar**:

- Capacidades existentes
- Talentos clave
- Prácticas que ya funcionan
- Ventajas competitivas reales

👉 **En lugar de enfocarse solo en “lo que está mal”, se centra en lo que puede apalancarse para el cambio.**

Se basa en principios de:

- **Psicología positiva**
- **Appreciative Inquiry**
- **Consultoría apreciativa**

2. ¿Para qué sirve en consultoría?

En consultoría organizacional sirve para:

- Reducir resistencia al cambio
- Generar compromiso

- Identificar palancas de intervención
- Balancear diagnósticos muy problemáticos
- Diseñar soluciones realistas

En Diginova, evita que el diagnóstico sea percibido como **punitivo o negativo**.

3. Cómo funciona la Rueda de Fortalezas

La herramienta se representa como una **rueda dividida en segmentos**, donde cada segmento representa una fortaleza clave.

Cada fortaleza se evalúa en:

- Nivel actual
- Potencial de desarrollo
- Aporte al cambio

4. Pasos para construir la Rueda de Fortalezas

1. Definir el objetivo del análisis
2. Identificar fortalezas organizacionales
3. Agruparlas por categorías
4. Valorar su nivel
5. Analizar cómo apalancarlas

5. Aplicación de la Rueda de Fortalezas en Diginova Solutions

Objetivo

Identificar fortalezas organizacionales que faciliten la implementación de la PMO y el rediseño del modelo de gestión.

Fortalezas identificadas en Diginova

Categorías y fortalezas

Talento

- Alto nivel técnico
- Capacidad de aprendizaje rápido
- Liderazgos informales sólidos

Tecnología

- Dominio de herramientas digitales
- Infraestructura moderna
- Cultura de innovación

Cultura

- Flexibilidad
- Orientación a resultados
- Apertura al cambio

Mercado

- Clientes estratégicos
- Experiencia en proyectos digitales
- Reputación técnica

Innovación

- Capacidad de adaptación
- Soluciones personalizadas
- Mentalidad ágil

6. Representación conceptual de la rueda (texto)

TALENTO (4)
 TECNOLOGÍA (4) CULTURA (3)
 INNOVACIÓN (4) MERCADO (3)
 (Escala 1–5)

7. Interpretación de la Rueda de Fortalezas

- Talento y tecnología son **fortalezas altas**
- Cultura y mercado son **moderadas**
- La rueda no está equilibrada → hay **potencial de desarrollo**

👉 Esto indica que **el problema no es capacidad, sino estructura y gestión.**

8. Cómo se aplica estratégicamente en Diginova

Ejemplos de apalancamiento

Fortaleza	Cómo se aprovecha
Talento técnico	Líderes de proyecto
Cultura flexible	Adopción de PMO ligera
Innovación	Mejora de procesos
Tecnología	KPIs y tableros
Clientes	Casos piloto

9. Conexión con otras herramientas

Herramienta	Relación
DAFO	Fortalezas internas
ADKAR	Refuerza Desire
Campo de fuerzas	Potencia fuerzas impulsoras
PMO	Canaliza fortalezas
Diagnóstico integral	Balancea el análisis

10. Valor para el cambio en Diginova

- ✓ Reduce resistencia
 - ✓ Genera narrativa positiva
 - ✓ Aumenta compromiso
 - ✓ Hace viable la intervención
 - ✓ Evita enfoque punitivo
-

11. Definición corta

*La Rueda de Fortalezas es una herramienta que **identifica y visualiza las capacidades organizacionales** para apalancarlas en procesos de cambio y mejora.*

Trabajo en equipo

Uso del trabajo en equipo para mejorar el análisis

- El trabajo en equipo no solo es un valor organizacional; en consultoría, es una **herramienta estratégica de análisis y toma de decisiones**. Cuando se gestiona correctamente, un equipo diverso puede aportar **miradas complementarias, detectar riesgos con mayor precisión y generar soluciones más completas**.
- Para el consultor, fomentar y estructurar el trabajo en equipo como parte del proceso de análisis tiene beneficios claros: **mayor legitimidad de las conclusiones, enriquecimiento de los diagnósticos y compromiso con las soluciones** propuestas. Esto aplica tanto si se trabaja con el equipo del cliente como si se integra un equipo consultor multidisciplinario.

Ventajas del trabajo en equipo en procesos de análisis

Diversidad de perspectivas

- Cada miembro aporta experiencias, conocimientos y percepciones únicas.
- Aumenta la profundidad del análisis y la identificación de factores críticos.

Mayor detección de riesgos

- Equipos atentos y diversos pueden anticipar obstáculos que pasarían desapercibidos para un solo analista.

Validación cruzada de ideas

- La revisión colectiva permite contrastar interpretaciones y evitar sesgos individuales.

Compromiso con los hallazgos

- Cuando el equipo participa activamente en el análisis, hay mayor apropiación de los resultados y compromiso con las acciones.

Compromiso con los hallazgos

- Las propuestas generadas en grupo tienden a ser más viables, porque incorporan restricciones, recursos y realidades distintas.

Rol del consultor en equipos de análisis (Coach)

- Facilitador de diálogo y método: Garantiza que todas las voces sean escuchadas y que el análisis siga una estructura lógica.
- Conector entre visiones: Ayuda a integrar perspectivas contradictorias y encontrar puntos comunes.

- Traductor técnico: Convierte hallazgos del equipo en reportes o entregables comprensibles y accionables.
- Moderador de conflictos: Previene que diferencias personales interfieran en el análisis objetivo.

Técnicas colaborativas para análisis en equipo

<i>Técnica</i>	<i>Uso principal</i>
Mapa de actores	<i>Identificar intereses y relaciones de poder</i>
Análisis de causas raíz	<i>Profundizar en los orígenes de un problema</i>
Matriz de priorización	<i>Evaluar propuestas en función de impacto y factibilidad</i>
Grupos de enfoque	<i>Recoger opiniones cualitativas desde distintos roles</i>
Role playing o simulación	<i>Anticipar reacciones o escenarios futuros (constelaciones)</i>

Buenas prácticas para fomentar el análisis colectivo

- **Claridad en roles y objetivos:** cada miembro debe saber qué se espera de su participación.
- **Diversidad intencional:** formar equipos con perfiles variados en experiencia, área y nivel jerárquico.
- **Dinámicas de confianza:** actividades breves para romper el hielo y facilitar la apertura.
- **Espacios estructurados:** reuniones con agenda clara, tiempos definidos y reglas de participación.
- **Síntesis compartida:** usar mapas visuales, pizarras o herramientas digitales colaborativas.

DNO

Tema 5

Herramientas avanzadas para el análisis de problemas

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.

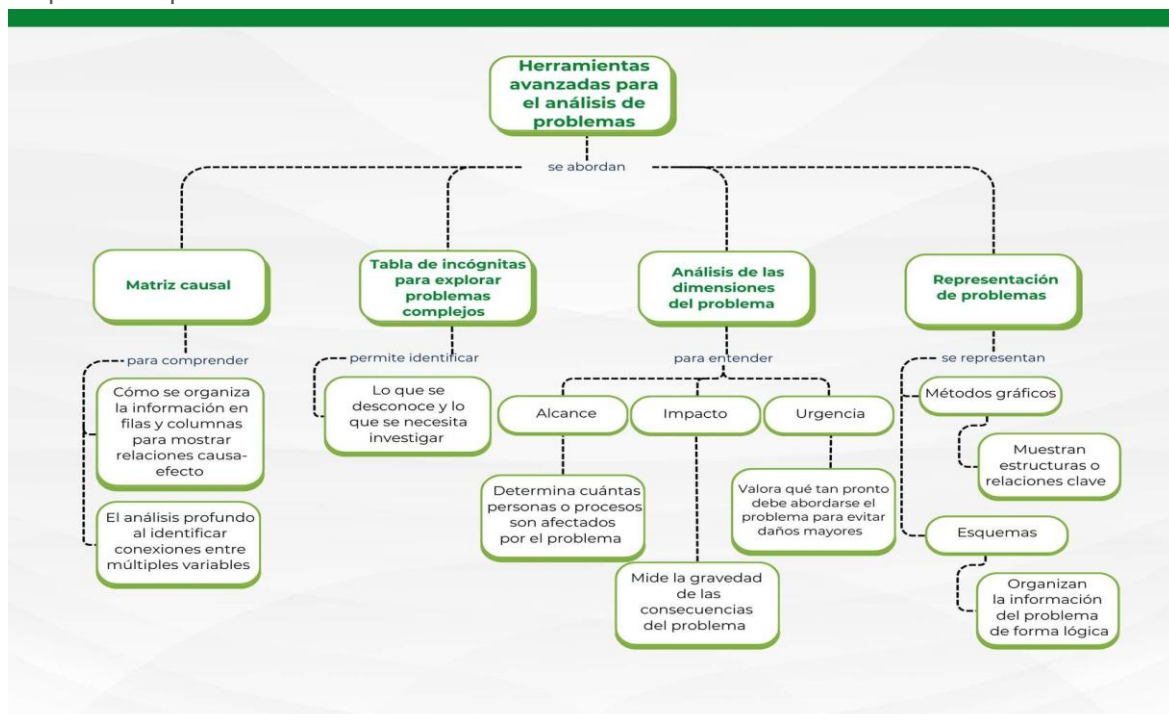
Competencia.

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 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 relevante sobre las necesidades y problemas del cliente.

Mapa Conceptual



Matriz Causal

Qué es una 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.

Para qué sirve 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.

Cómo elaborar una matriz causal

Pasos

1. Escribir el problema de forma clara, concreta y medible.
2. Utiliza herramientas como el diagrama de Ishikawa (espina de pescado) que puede ser útil en esta etapa.
3. En este paso tendrás que agrupar causas similares o relacionadas en categorías temáticas. Por ejemplo: causas organizativas, humanas, tecnológicas, externas
4. 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. Tendrás que ordenar las causas en sus ejes correspondientes.
 - a. Eje X: posibles causas.
 - b. Eje Y: posibles efectos/otras causas.
 - c. Finalmente marcarás con una “X” o flecha dónde una causa influye sobre otra.
6. En este paso identificarás las causas raíz (las que generan más efectos) y causas intermedias. Esto permite priorizar intervenciones.

Pasos para construir una matriz causal



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.

La **Matriz Causal** es una de las herramientas **más potentes y “consultivas”** que existen, porque convierte el análisis cualitativo de causas y efectos en **inteligencia estructurada para la decisión**.

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

Guía rápida para analizar una matriz causal		
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.

1. ¿Qué es una Matriz Causal?

Una **Matriz Causal** es una herramienta de análisis que **relaciona causas y efectos**, permitiendo identificar:

- Causas con mayor impacto sistémico
- Efectos más recurrentes
- Relaciones críticas dentro de un problema complejo

🔗 Su valor está en **mostrar cómo los problemas se generan entre sí**, no en analizarlos de forma aislada.

2. ¿Para qué sirve una Matriz Causal en consultoría?

En consultoría sirve para:

- Identificar **causas raíz**
- Priorizar intervenciones

- Evitar soluciones superficiales
- Justificar decisiones ante Dirección
- Conectar diagnóstico con estrategia

En Diginova, ayuda a demostrar que **los retrasos no son el problema**, sino un **efecto**.

3. Pasos para construir una Matriz Causal

Paso 1. Definir el problema central

Ejemplo:

Retrasos recurrentes en proyectos digitales.

Paso 2. Identificar causas y efectos

Se apoyan herramientas previas:

- Ishikawa
- 5 porqués
- Pareto
- Diagrama de relaciones

Paso 3. Listar causas en filas y efectos en columnas

Se seleccionan los **factores críticos**, no todos.

Paso 4. Evaluar relaciones causa-efecto

Se asigna un valor según impacto:

Valor	Significado
0	Sin relación
1	Relación débil
3	Relación media
5	Relación fuerte

Paso 5. Calcular impacto total

- Suma por fila → **Causa motriz**
- Suma por columna → **Efecto dominante**

4. Cómo se analiza una Matriz Causal

Análisis por filas

Identifica:

- Causas que generan múltiples efectos
- Palancas de cambio

Análisis por columnas

Identifica:

- Efectos más afectados
- Síntomas más visibles

5. ¿Para qué sirve una Matriz Causal una vez construida?

Una vez construida, se utiliza para:

- Priorizar causas
- Diseñar planes de intervención
- Justificar inversión
- Secuenciar acciones
- Alinear a la alta dirección

 **Es una herramienta de decisión, no solo de análisis.**

6. Aplicaciones prácticas en consultoría

- ✓ Diagnóstico organizacional
- ✓ Gestión del cambio
- ✓ Rediseño de procesos
- ✓ Transformación digital
- ✓ Reestructuración organizacional
- ✓ Implementación de PMO
- ✓ Planeación estratégica

7. Buenas prácticas en el uso de la Matriz Causal

1. No saturar la matriz
2. Usar causas críticas (Pareto)
3. Construir la de forma participativa
4. Documentar criterios
5. Validarla con Dirección
6. Conectarla con otras herramientas
7. Usarla para decidir, no solo para analizar

8. Ejemplo de Matriz Causal – Diginova Solutions

Factores seleccionados

Causas (filas)

- A. Falta de PMO
- B. Centralización en el CTO
- C. Falta de planeación de capacidad
- D. Roles poco claros
- E. Comunicación deficiente

Efectos (columnas)

1. Retrasos en proyectos
 2. Sobrecarga operativa
 3. Retrabajo
 4. Insatisfacción del cliente
 5. Pérdida de rentabilidad
-

Matriz Causal

Causas \ Efectos	Retrasos	Sobrecarga	Retrabajo	Insatisfacción	Rentabilidad	Total
Falta de PMO	5	5	3	5	3	21
Centralización CTO	3	5	3	3	3	17
Planeación capacidad	5	5	1	3	3	17
Roles poco claros	3	3	5	3	1	15
Comunicación deficiente	3	3	5	3	1	15

9. Interpretación del ejemplo

Causas motrices

1. Falta de PMO (21)
2. Centralización en CTO (17)
3. Falta de planeación de capacidad (17)

☞ Estas explican la mayoría de los problemas.

Efectos dominantes

- Retrasos
- Sobrecarga
- Insatisfacción del cliente

☞ Son **síntomas**, no causas.

10. Decisiones derivadas (consultoría)

La matriz justifica:

- Crear PMO como prioridad #1
- Descentralizar decisiones
- Implementar planeación de capacidad
- Aclarar roles

11. Relación con otras herramientas del caso

Herramienta	Relación
Pareto	Selecciona causas
Ishikawa	Profundiza
Diagrama de relaciones	Visualiza
ADKAR	Implementa
PMO	Ejecuta

12. Definición corta

La Matriz Causal es una herramienta que relaciona causas y efectos para identificar causas motrices y priorizar acciones de intervención.

Tabla de incógnitas

Qué es la tabla de incógnitas

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**.

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**: 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.

Ejemplo

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 grupo de enfoque
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.

La **Tabla de Incógnitas** es una herramienta **muy consultiva**, poco “de libro”, pero **extremadamente poderosa** cuando se usa bien, sobre todo en diagnósticos complejos como el de **Diginova Solutions**.

1. ¿Qué es la Tabla de Incógnitas?

La **Tabla de Incógnitas** es una herramienta de diagnóstico que permite **identificar, ordenar y priorizar aquello que la organización no sabe**, pero **necesita saber** para tomar decisiones correctas.

En otras palabras:

 **No analiza problemas, analiza vacíos de información.**

2. ¿Cuándo utilizar la Tabla de Incógnitas?

Se utiliza cuando:

- El diagnóstico se basa en **supuestos**
- Hay información incompleta o contradictoria
- Existen percepciones distintas entre áreas

- La organización “cree saber” pero no tiene datos
- El consultor necesita definir **qué investigar**

Momentos clave:

- ✓ Inicio del diagnóstico
- ✓ Antes de levantar información
- ✓ Entre entrevistas y análisis
- ✓ Antes de proponer soluciones

3. ¿Por qué es útil en consultoría?

Porque ayuda a:

- Evitar soluciones prematuras
- Reducir sesgos del consultor
- Enfocar entrevistas y análisis
- Justificar levantamiento de información
- Mostrar rigor metodológico ante Dirección

 *Un buen consultor **no asume, valida.***

4. Cómo funciona la Tabla de Incógnitas

La tabla cruza cuatro dimensiones clave:

1. Qué no sabemos
2. Por qué es importante saberlo
3. Cómo obtener la información
4. Quién es la fuente

5. Cómo construir la Tabla de Incógnitas (paso a paso)

Paso 1. Definir el objetivo del diagnóstico

Ejemplo:

Identificar causas reales de retrasos en proyectos.

Paso 2. Detectar incógnitas clave

Preguntas típicas:

- ¿Qué no está claro?
- ¿Qué se asume sin datos?
- ¿Dónde hay versiones contradictorias?

Paso 3. Clasificar la incógnita

Puede ser:

- Proceso
- Estructura
- Personas
- Tecnología
- Cultura
- Mercado

Paso 4. Definir método de obtención

Ejemplos:

- Entrevistas
- Revisión documental
- Datos históricos
- Observación
- Talleres

Paso 5. Identificar fuentes

- Roles
- Áreas
- Sistemas
- Documentos

6. Ejemplo de Tabla de Incógnitas (caso Diginova)

<i>Incógnita</i>	<i>Por qué es clave</i>	<i>Cómo obtenerla</i>	<i>Fuente</i>
<i>Capacidad real del equipo</i>	<i>Define promesas viables</i>	<i>Análisis de carga</i>	<i>PMs / CTO</i>
<i>Criterios de priorización</i>	<i>Evita saturación</i>	<i>Entrevistas</i>	<i>Dirección</i>
<i>Roles en proyectos</i>	<i>Reduce retrabajo</i>	<i>Taller RACI</i>	<i>Equipos</i>
<i>Costos de retrabajo</i>	<i>Impacto financiero</i>	<i>Análisis histórico</i>	<i>Finanzas</i>
<i>Causas de retrasos</i>	<i>Diferenciar síntoma</i>	<i>Ishikawa / 5 porqués</i>	<i>PMs</i>
<i>Nivel de resistencia</i>	<i>Gestión del cambio</i>	<i>ADKAR</i>	<i>Líderes</i>

7. Cómo se interpreta la Tabla de Incógnitas

Claves de interpretación:

- Muchas incógnitas = baja madurez
- Incógnitas estratégicas = alto riesgo
- Incógnitas sin fuente = alerta
- Incógnitas sin método = debilidad metodológica

🔗 La tabla guía **qué investigar primero**.

8. Para qué sirve una vez construida

- Priorizar levantamiento de información
- Diseñar entrevistas efectivas
- Justificar tiempo y costo del diagnóstico
- Documentar rigor profesional
- Alinear expectativas con el cliente

9. Relación con otras herramientas

Herramienta	Relación
Entrevistas	Define preguntas
Mapa de actores	Identifica fuentes
Ishikawa	Profundiza causas
Matriz causal	Valida relaciones
Diagnóstico integral	Reduce supuestos

10. Buenas prácticas para consultores

1. No llenarla solo
2. Construir la con el cliente
3. Priorizar incógnitas críticas
4. Evitar preguntas irrelevantes
5. Documentar supuestos
6. Actualizarla durante el diagnóstico
7. Usarla como evidencia metodológica

11. Errores comunes a evitar

- ✗ Convertirla en lista de problemas
- ✗ Llenarla con obviedades
- ✗ No usarla después
- ✗ No validar fuentes
- ✗ Saltar a soluciones

12. Definición corta

La Tabla de Incógnitas es una herramienta que identifica vacíos de información críticos para orientar el diagnóstico y la toma de decisiones en consultoría.

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.

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

Ejemplo

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.**

Impacto del problema

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.**

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

Ejemplo

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.

Nota: 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.

El análisis de dimensiones del problema es una de esas piezas que separa un diagnóstico **descriptivo** de un diagnóstico **consultivo y estratégico**.

1. ¿Qué es el análisis de dimensiones del problema?

El **análisis de dimensiones del problema** es una metodología que permite **caracterizar un problema más allá de su descripción**, analizando **qué tan grande es, a quién afecta, qué tan grave es y qué consecuencias genera**.

En lugar de preguntar solo:

“¿Qué está pasando?”

Se pregunta:

- ¿Qué tan extendido está?
- ¿Qué tan grave es?
- ¿A quién afecta?
- ¿Qué consecuencias produce?

👉 Un problema **no se prioriza solo por existir**, sino por sus **dimensiones**.

2. ¿Para qué sirve el análisis de dimensiones?

Sirve para:

- Priorizar problemas correctamente
- Evitar sobredimensionar síntomas

- Identificar focos críticos
- Justificar decisiones ante Dirección
- Diseñar intervenciones proporcionales

*En consultoría, **evita atacar lo visible en lugar de lo relevante.***

3. ¿Qué es el **alcance** del problema?

El **alcance** se refiere a **qué tan extendido está el problema dentro de la organización.**

Responde a preguntas como:

- ¿Cuántas áreas afecta?
- ¿Cuántas personas impacta?
- ¿Con qué frecuencia ocurre?
- ¿En cuántos procesos se presenta?

*🔗 El alcance habla de **extensión**, no de **gravedad**.*

4. ¿Por qué es relevante analizar el alcance?

Porque:

- No todos los problemas requieren la misma intervención
- Un problema pequeño pero localizado puede resolverse rápido
- Un problema extendido requiere cambios estructurales
- Ayuda a dimensionar recursos, tiempo y riesgo

*⚠ Error común: confundir **alcance** con **impacto**.*

5. Indicadores para evaluar el alcance

Algunos indicadores típicos:

- Número de áreas afectadas
- Número de personas involucradas
- Porcentaje de procesos impactados
- Frecuencia del problema
- Repetición en el tiempo
- Distribución geográfica

6. ¿Qué significa **impacto** en el análisis de problemas?

El **impacto** se refiere a **la magnitud de las consecuencias que genera el problema**, independientemente de qué tan extendido esté.

Responde a:

- ¿Qué pasa si el problema continúa?
- ¿Qué tan grave es el efecto?
- ¿Qué riesgos genera?

*🔗 Un problema puede tener **alto impacto con bajo alcance**, o **viceversa**.*

7. ¿Por qué es importante analizar el impacto?

Porque:

- Ayuda a priorizar problemas críticos
- Identifica riesgos estratégicos

- Justifica decisiones de alto nivel
- Evita minimizar problemas “pequeños”
- Protege a la organización de efectos sistémicos

En consultoría, el impacto habla el lenguaje de Dirección.

8. Indicadores para evaluar el impacto

Indicadores comunes:

- Impacto financiero
- Impacto en el cliente
- Impacto operativo
- Impacto estratégico
- Impacto en personas
- Impacto reputacional
- Impacto legal o de cumplimiento

9. Tipos de impacto a considerar

Tipo de impacto	Ejemplo
Financiero	Pérdidas, sobre costos
Operativo	Retrasos, re trabajo
Estratégico	Pérdida de competitividad
Cliente	Insatisfacción, churn
Personas	Estrés, rotación
Reputacional	Daño de marca
Legal	Riesgos contractuales

10. Ejemplo: problema de alto impacto con alcance limitado

Problema:

Error recurrente en la estimación de costos de proyectos estratégicos.

Alcance:

- Afecta solo al área de proyectos
- Solo en proyectos grandes
- 10% del portafolio

Alcance limitado

Impacto:

- Pérdidas financieras importantes
- Clientes estratégicos insatisfechos
- Riesgo reputacional

Impacto alto

 Este tipo de problemas **no deben ignorarse**, aunque parezcan poco frecuentes.

11. Ejemplo aplicado a Diginova Solutions

Problema analizado:

Centralización de decisiones en el CTO

Alcance en Diginova:

- Afecta principalmente:
 - Gestión de proyectos
 - Tecnología
- Impacta directamente a:
 - CTO
 - Líderes técnicos
- No afecta a todas las áreas por igual



Alcance: Moderado

Impacto en Diginova:

- Genera cuellos de botella
- Provoca retrasos
- Aumenta sobrecarga operativa
- Eleva riesgo de burnout
- Afecta satisfacción del cliente
- Limita escalabilidad del negocio



Impacto: Alto

*👉 Resultado: **Problema prioritario**, aunque no esté en toda la organización.*

12. Indicadores usados en el caso Diginova

Alcance:

- Número de áreas afectadas
- Porcentaje de proyectos impactados
- Frecuencia de retrasos
- Roles involucrados

Impacto:

- % de proyectos retrasados
 - Costos de retrabajo
 - Quejas de clientes
 - Riesgo de rotación
 - Dependencia crítica del CTO
-

13. Cómo se usa este análisis en consultoría

- Alimenta la matriz de priorización
 - Sustenta el Pareto
 - Justifica el foco de intervención
 - Define alcance del proyecto de consultoría
 - Alinea expectativas con Dirección
-

14. Consejos prácticos para el consultor

1. No confundas alcance con impacto
2. No priorices solo lo “extendido”
3. Habla de impacto en términos de negocio
4. Usa datos siempre que sea posible
5. Documenta criterios de evaluación
6. Explica por qué un problema es prioritario
7. Vincula impacto con estrategia

15. Definición corta

El análisis de dimensiones del problema evalúa su alcance e impacto para priorizarlo correctamente y diseñar intervenciones adecuadas.

Churn es un término que se usa para describir la **pérdida de clientes (o usuarios)** en un periodo determinado. En español suele llamarse **tasa de abandono** o **rotación de clientes**.

¿Qué es churn, en simple?

Es la **proporción de clientes que dejan de comprar, cancelar un servicio o no renovar su relación con la empresa**.

Si muchos clientes se van, el churn es alto.

Si pocos se van, el churn es bajo.

¿Por qué es importante el churn?

Porque impacta directamente en:

- **Ingresos**
- **Rentabilidad**
- **Crecimiento**
- **Reputación**
- **Costo de adquisición de clientes (CAC)**

☞ Generalmente es **más caro conseguir un cliente nuevo que retener uno existente**.

¿Cómo se calcula el churn?

La forma más común:

¿Cómo se calcula el churn?

La forma más común:

$$\text{Churn (\%)} = \frac{\text{Clientes perdidos en el periodo}}{\text{Clientes al inicio del periodo}} \times 100$$

Ejemplo:

- Clientes al inicio del mes: 100
- Clientes que se van: 5

☞ Churn mensual = **5%**

Tipos de churn

Dependiendo del negocio, se puede analizar:

- **Churn de clientes:** clientes que se van
- **Churn de ingresos:** ingresos que se pierden
- **Churn voluntario:** el cliente decide irse
- **Churn involuntario:** errores de pago, cierre de empresa, etc.

Ejemplo aplicado a Diginova Solutions

En Diginova, el churn puede estar relacionado con:

- Retrasos en proyectos
- Incumplimiento de fechas
- Falta de comunicación
- Sobrecarga operativa
- Experiencia negativa del cliente

Ejemplo:

- 20 clientes activos al inicio del año
- 3 clientes estratégicos no renuevan por retrasos

☞ Churn anual = **15%**

 Aunque el número de clientes perdidos sea bajo, **el impacto puede ser alto si son clientes estratégicos.**

Churn como indicador de impacto

En el diagnóstico organizacional, el churn se usa como:

- Indicador de **impacto en el cliente**
- Señal de problemas estructurales
- Variable clave en la priorización de problemas

Definición corta

Churn es la tasa de clientes que abandonan una empresa en un periodo determinado y es un indicador crítico de la salud del negocio.

Matriz Alcance – Impacto

Caso: Diginova Solutions S.A. de C.V.

1. ¿Qué evalúa esta matriz?

- **Alcance:** Qué tan extendido está el problema dentro de la organización
- **Impacto:** Qué tan graves son sus consecuencias para el negocio

☞ La matriz permite **priorizar problemas**, no solo identificarlos.

2. Escalas utilizadas

Alcance

Nivel Criterio

Bajo Afecta a un área o pocos proyectos

Medio Afecta a varias áreas o proyectos clave

Nivel Criterio

Alto Afecta a gran parte de la organización

Impacto

Nivel	Criterio
Bajo	Consecuencias menores, manejables
Medio	Impacta resultados operativos
Alto	Impacta estrategia, clientes o rentabilidad

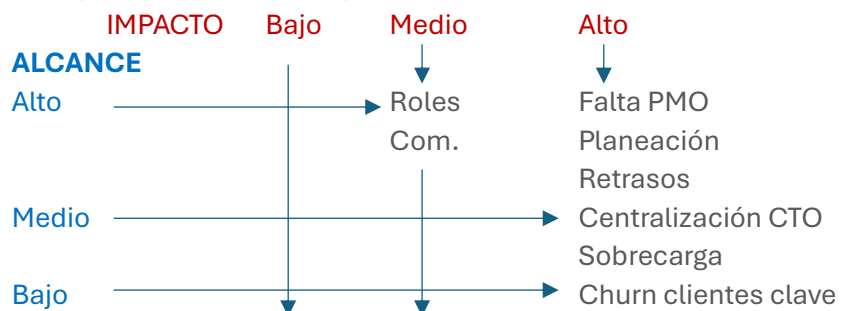
3. Problemas evaluados en Diginova

1. Falta de PMO
2. Centralización de decisiones en el CTO
3. Falta de planeación de capacidad
4. Roles y responsabilidades poco claros
5. Comunicación deficiente entre áreas
6. Retrasos recurrentes en proyectos
7. Sobrecarga operativa del equipo
8. Insatisfacción del cliente / riesgo de churn

4. Matriz Alcance–Impacto (tabla)

Problema	Alcance	Impacto	Clasificación
Falta de PMO	Alto	Alto	Crítico estratégico
Centralización en el CTO	Medio	Alto	Crítico estructural
Falta de planeación de capacidad	Alto	Alto	Crítico estratégico
Roles poco claros	Alto	Medio	Relevante operativo
Comunicación deficiente	Alto	Medio	Relevante operativo
Retrasos en proyectos	Alto	Alto	Síntoma crítico
Sobrecarga operativa	Medio	Alto	Crítico humano
Insatisfacción del cliente (churn)	Bajo–Medio	Alto	Crítico de impacto

5. Representación conceptual de la matriz



6. Interpretación consultiva

● Zona crítica (Alto impacto)

Problemas que **deben atenderse primero**, aunque no todos tengan alto alcance.

- Falta de PMO
- Falta de planeación de capacidad
- Centralización en el CTO
- Insatisfacción del cliente (churn)

☞ ***Aquí debe enfocarse la intervención.***

● Zona operativa (Alto alcance, impacto medio)

Problemas importantes, pero **derivados de causas estructurales**.

- Roles poco claros
- Comunicación deficiente

☞ No se corrigen aislados; **mejoran al resolver lo estructural**.

⚠ Zona de alerta (Alcance limitado, impacto alto)

Problemas engañosos: parecen pequeños, pero son peligrosos.

- Churn de clientes estratégicos

☞ ***Prioridad directiva, aunque no sea masivo.***

7. Decisiones que justifica esta matriz

La matriz **justifica claramente**:

1. Crear una **PMO como prioridad #1**
2. Implementar **planeación de capacidad**
3. Descentralizar decisiones del CTO
4. Atacar causas, no solo síntomas
5. No iniciar por “roles y comunicación” como soluciones aisladas

8. Conexión con otras herramientas del caso

Herramienta	Relación
Pareto	Selecciona causas críticas
Matriz causal	Explica por qué impactan
Campo de fuerzas	Evalúa viabilidad del cambio
ADKAR	Gestiona adopción
PMO	Solución estructural

9. Consejos para el consultor

1. No priorices solo por alcance
2. Explica el impacto en lenguaje de negocio
3. Justifica por qué un problema “poco extendido” es crítico
4. Usa la matriz para **decidir**, no solo para mostrar
5. Conéctala siempre con el plan de intervención

6. Valídala con Dirección
7. Documenta criterios de evaluación

10. Definición corta

La matriz alcance–impacto permite priorizar problemas organizacionales evaluando qué tan extendidos están y qué tan graves son sus consecuencias.

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).

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

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

La **urgencia** es la tercera dimensión que separa un **buen diagnóstico** de un **diagnóstico consultivo sólido y accionable**. Vamos paso a paso, con rigor académico y enfoque práctico.

1. ¿Qué es la urgencia en el análisis de problemas?

La **urgencia** es el **grado de presión temporal** para intervenir un problema antes de que:

- Se agrave
- Genere daños irreversibles
- Limite las opciones de solución
- Detone una crisis mayor

 **No mide qué tan grave es el problema, sino cuánto tiempo hay para actuar.**

Definición clara

Urgencia es la necesidad de intervenir un problema en el corto plazo para evitar consecuencias negativas inmediatas o aceleradas.

2. ¿Por qué la urgencia es clave para los consultores?

Porque los consultores **no solo priorizan problemas**, sino que **gestionan tiempos, riesgos y decisiones**.

Sin urgencia:

- Todo parece importante
- Se posponen decisiones
- La Dirección no actúa

Con urgencia:

- Se define secuencia de intervención
- Se activan decisiones ejecutivas
- Se evitan “diagnósticos eternos”

 **Impacto + Alcance sin urgencia = parálisis**

 **Impacto + Urgencia = acción**

3. Diferencia entre impacto y urgencia (muy común confundirlas)

Dimensión	Pregunta clave
Impacto	¿Qué tan grave es si ocurre?
Alcance	¿A cuántas áreas afecta?
Urgencia	¿Cuánto tiempo tenemos para actuar?

 Un problema puede ser:

- Alto impacto pero baja urgencia (riesgo latente)
- Bajo impacto pero alta urgencia (crisis operativa)

4. Indicadores clave para evaluar la urgencia

Indicadores operativos

- Incumplimientos recurrentes
- Saturación de equipos
- Retrasos acumulados
- Reprocesos crecientes

Indicadores de negocio

- Riesgo de pérdida de clientes (churn)
- Penalizaciones contractuales
- Caída en ingresos
- Daño reputacional

Indicadores humanos

- Burnout
- Rotación
- Ausentismo
- Conflictos internos

Indicadores temporales

- Fechas límite próximas
- Picos de demanda
- Escalamiento de quejas
- Dependencias críticas

5. Escala típica de urgencia (consultoría)

Nivel	Criterio
Baja	Puede atenderse en el mediano plazo
Media	Requiere atención en el corto plazo
Alta	Requiere intervención inmediata

6. ¿Qué es la Matriz A-I-U (Alcance-Impacto-Urgencia)?

Es una herramienta que **integra las tres dimensiones clave** para:

- Priorizar problemas
- Definir secuencia de intervención
- Justificar decisiones ante Dirección

 **Es la evolución natural de la matriz Alcance–Impacto.**

Estructura de la Matriz A-I-U

Dimensión	Pregunta
Alcance	¿A cuántas áreas afecta?
Impacto	¿Qué tan grave es el daño?
Urgencia	¿Cuánto tiempo hay para actuar?

7. Matriz A-I-U aplicada (ejemplo)

Escalas

- Bajo = 1
- Medio = 2
- Alto = 3

Problemas evaluados (ejemplo genérico)

Problema	Alcance	Impacto	Urgencia	Prioridad
Falta de PMO	3	3	2	Alta
Planeación de capacidad deficiente	3	3	3	Crítica
Centralización en CTO	2	3	2	Alta
Retrasos en proyectos	3	3	3	Crítica
Roles poco claros	3	2	2	Media
Comunicación deficiente	3	2	2	Media
Churn de clientes clave	1	3	3	Crítica

 **No gana el que tenga más alcance, gana el que tenga mayor combinación A-I-U.**

8. Interpretación consultiva de la matriz

Prioridad crítica

- Alto impacto
- Alta urgencia

 **Acción inmediata**

Prioridad alta

- Alto impacto
- Urgencia media

 **Plan de intervención corto**

Prioridad media

- Alto alcance
- Impacto medio

 **Intervención estructural posterior**

9. ¿Para qué sirve la Matriz A-I-U en consultoría?

- ✓ Evitar discusiones subjetivas
- ✓ Alinear a Dirección
- ✓ Justificar secuencia de acciones
- ✓ Focalizar recursos
- ✓ Reducir riesgos
- ✓ Facilitar toma de decisiones

10. Buenas prácticas para el consultor

1. **Evalúa urgencia con hechos, no percepciones**
2. Usa datos temporales y riesgos reales
3. Valida urgencia con Dirección
4. No confundas presión emocional con urgencia real
5. Documenta criterios usados
6. Actualiza la urgencia (cambia rápido)
7. Prioriza problemas, no personas
8. Usa A-I-U para decidir el “por dónde empezar”

11. Frase clave



“No todo problema grave es urgente, pero todo problema urgente exige acción.”



Representación de 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.

¿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?	Cuando 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.

Ejemplo

Diagrama de Ishikawa



La **representación gráfica de problemas** es donde el diagnóstico **se vuelve entendible, compatible y accionable**. Aquí entramos de lleno a **pensamiento consultivo visual**.

Representación de problemas en consultoría

1. ¿Por qué usar métodos gráficos en consultoría?

Porque los problemas organizacionales son:

- Multicausales
- Interconectados
- Difíciles de explicar solo con texto

Los métodos gráficos permiten:

Beneficios clave

- ✓ Hacer visible la complejidad
- ✓ Facilitar consenso
- ✓ Reducir interpretaciones subjetivas
- ✓ Comunicar rápido a Dirección
- ✓ Priorizar mejor
- ✓ Alinear equipos
- ✓ Tomar decisiones informadas

 **Un buen gráfico reemplaza 5 páginas de texto... y evita 2 juntas.**

2. ¿Qué se representa gráficamente?

En consultoría se representan principalmente:

Tipo de información	Ejemplo
Causas y efectos	Ishikawa, Árbol de problemas
Relaciones	Diagrama de relaciones
Flujo	Diagramas de proceso
Prioridades	Matrices A-I-U, Pareto
Fuerzas	Campo de fuerzas
Ideas	Mapas mentales
Decisiones	Árboles de decisión

3. ¿Cómo elegir el método gráfico adecuado?

Tres criterios clave

A) Tipo de información

Tipo	Herramienta recomendada
Multicausal	Ishikawa, matriz causal
Secuencial	Diagrama de flujo
Interdependencias	Diagrama de relaciones
Prioridades	Pareto, A-I-U
Ideas	Mapa mental
Cambio	Campo de fuerzas

B) Nivel de profundidad

Nivel Usuario Herramienta

Exploratorio Equipo Lluvia de ideas, mapas mentales

Diagnóstico Consultor Ishikawa, relaciones, matrices

Decisión Dirección Pareto, A-I-U, síntesis gráfica

✎ **No todo gráfico es para Dirección.**

C) Usuario de la información

Usuario	Requiere
Equipo operativo	Detalle y claridad
Gerencia	Conexiones y causas
Dirección	Síntesis y prioridad

4. Buenas prácticas para representar problemas gráficamente

Diseño

- ✓ Un problema central claro
- ✓ Flechas con sentido (causa → efecto)
- ✓ Jerarquía visual
- ✓ Colores o símbolos coherentes
- ✓ Evitar saturación

Contenido

- ✓ Basado en evidencia
- ✓ Lenguaje claro
- ✓ Evitar juicios personales
- ✓ Consistencia entre gráficos
- ✓ Relación con objetivos del diagnóstico

Uso consultivo

- ✓ Explicar el gráfico, no solo mostrarlo
- ✓ Validarlo con stakeholders
- ✓ Usarlo para decidir, no decorar
- ✓ Integrarlo al documento final

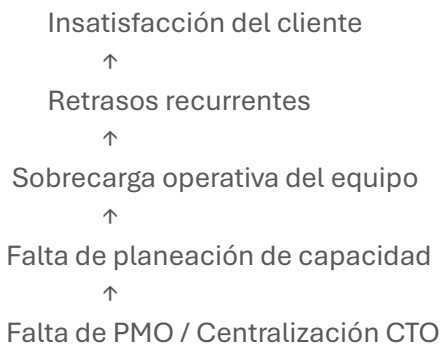
5. Ejemplo aplicado: Diginova Solutions

Problema central

Retrasos recurrentes en proyectos digitales y riesgo de churn

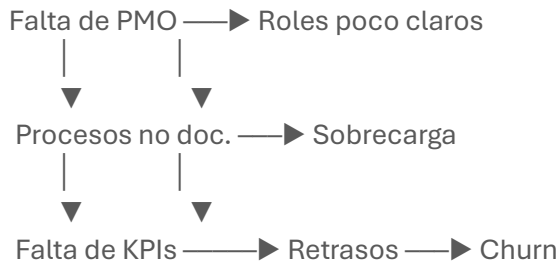
6. Representaciones gráficas aplicadas

A) Árbol de problemas (estructura causal)



🔗 Útil para **diagnóstico profundo**.

B) Diagrama de relaciones (interdependencias)



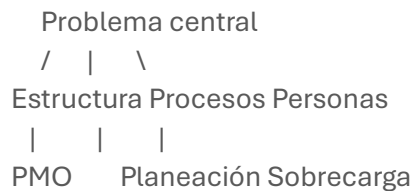
👉 Útil para **mostrar complejidad sistémica**.

C) Matriz A-I-U (priorización)

Problema	A	I	U
Falta de PMO	3	3	2
Planeación capacidad	3	3	3
Churn	1	3	3

👉 Útil para **decisión ejecutiva**.

D) Mapa mental (exploración inicial)



👉 Útil para **talleres y diagnóstico participativo**.

7. ¿Cómo integrarlos en un diagnóstico consultivo?

Secuencia recomendada:

1. Mapa mental (explorar)
2. Diagrama de relaciones (entender conexiones)
3. Ishikawa / Árbol (profundizar causas)
4. Pareto (focalizar)
5. A-I-U (priorizar)
6. Síntesis gráfica ejecutiva

8. Error común (y peligroso)

- ✗ Usar un solo gráfico para todo
- ✗ Gráficos bonitos sin análisis
- ✗ Saturar de información
- ✗ No explicar cómo leerlos
- ✗ No conectar con decisiones

9. Frase clave (nivel consultor senior)

 “Un problema mal representado se discute; un problema bien representado se decide.”



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.

Esquema	¿Cómo funciona?	Cuando 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.

Ejemplo gráfico



Este tipo de esquema permite **visualizar rápidamente las relaciones y niveles del problema**, y guiar el diseño de soluciones por niveles.

¿Cómo construir un esquema efectivo?

- ✓ **Identifica el problema central.**
- ✓ **Recoge los elementos clave** (causas, actores, factores externos).
- ✓ **Agrupar 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.

Entramos ahora a un nivel **más fino y potente del pensamiento consultivo**: los **esquemas**. Aquí no solo se “dibujan problemas”, sino que se **estructura el pensamiento**.

Esquemas en el análisis de problemas (en consultoría)

1. ¿Qué son los esquemas en el análisis de problemas?

Un **esquema** es una **representación estructurada y simplificada** de un problema complejo, que:

- Ordena información relevante
- Muestra relaciones lógicas
- Reduce ambigüedad
- Facilita comprensión y decisión

 A diferencia de otros gráficos, el esquema **no busca detalle, sino claridad conceptual**.

Definición corta (nivel maestría)

Un esquema es una herramienta de estructuración que organiza causas, efectos y relaciones de un problema para facilitar su análisis y comunicación.

2. ¿Por qué usar esquemas en consultoría?

Porque los consultores trabajan con:

- Información dispersa
- Diferentes perspectivas
- Lenguajes distintos (técnico, directivo, operativo)

Los esquemas permiten:

- ✓ Pensar antes de profundizar
- ✓ Alinear a los actores
- ✓ Evitar discusiones circulares
- ✓ Comunicar rápido
- ✓ Tomar decisiones sin saturar

 **Un buen esquema ahorra tiempo y evita conflictos.**

3. Diferencia entre esquemas y otros métodos gráficos

Herramienta	Enfoque
Esquema	Organización lógica
Diagrama	Flujo o relación
Mapa mental	Generación de ideas
Árbol	Causalidad
Matriz	Evaluación y prioridad

 El esquema suele ser **la base** de los demás.

4. Tipos comunes de esquemas útiles en consultoría

A) Esquema problema–causas–efectos

Para entender qué pasa y por qué.

B) Esquema por dimensiones

Organiza el problema por áreas clave.

C) Esquema jerárquico

Muestra niveles de decisión o impacto.

D) Esquema sistémico

Representa interdependencias.

E) Esquema comparativo

Contrasta estados AS-IS / TO-BE.

5. ¿Cómo construir un esquema efectivo?

Paso 1: Definir el propósito

¿Explorar, analizar, comunicar o decidir?

Paso 2: Identificar el problema central

Una sola frase clara, no síntomas múltiples.

Paso 3: Elegir la lógica del esquema

- Causal
- Jerárquica
- Sistémica
- Dimensional

Paso 4: Limitar elementos

Regla consultiva:

- Máximo 3–5 bloques principales
- Máximo 2 niveles de profundidad

Paso 5: Usar lenguaje neutro

- Evitar culpables
- Evitar juicios
- Enfocarse en procesos y estructuras

6. Buenas prácticas para construir esquemas

- ✓ Claridad sobre estética
- ✓ Lectura intuitiva
- ✓ Consistencia visual
- ✓ Relación directa con decisiones
- ✓ Validación con stakeholders

7. Recomendaciones clave para el consultor

1. Empieza con esquemas antes de ir a matrices
2. Ajusta el esquema al usuario
3. Usa esquemas como “puente” entre diagnóstico y decisión
4. No sobrecargues
5. Documenta la lógica usada
6. Integra esquemas al informe final
7. Usa esquemas para alinear, no para imponer

8. Ejemplo aplicado: Diginova Solutions

Problema central

Retrasos recurrentes en proyectos digitales y riesgo de churn

A) Esquema por dimensiones

PROBLEMA CENTRAL

Retrasos y pérdida de satisfacción

A) Esquema por dimensiones

markdown

Copiar código

PROBLEMA CENTRAL

Retrasos y pérdida de satisfacción

Estructura	Procesos	Personas	Gobernanza
------------	----------	----------	------------

Estructura:

- Falta de PMO
- Centralización en CTO

Procesos:

- Planeación deficiente
- Procesos no documentados

Personas:

- Sobrecarga operativa
- Roles poco claros

Gobernanza:

- Falta de KPIs
- Seguimiento reactivo

👉 Ideal para presentar a Dirección.



🔗 Ideal para **presentar a Dirección.**

B) Esquema jerárquico (nivel causa → efecto)

B) Esquema jerárquico (nivel causa → efecto)

diff

 Copiar código

Nivel estratégico:

- Falta de modelo de gestión de proyectos

Nivel táctico:

- Planeación inadecuada
- Asignación incorrecta de recursos

Nivel operativo:

- Sobrecarga
- Retrasos
- Reprocesos

Nivel externo:

- Insatisfacción del cliente
- Riesgo de churn

👉 Ideal para **diagnóstico integral**.

 Ideal para **diagnóstico integral**.

C) Esquema AS-IS / TO-BE (simplificado)

C) Esquema AS-IS / TO-BE (simplificado)

vbnet

 Copiar código

AS-IS

TO-BE

Decisiones centralizadas → Gobernanza distribuida

Sin PMO → PMO funcional

Planeación reactiva → Planeación basada en capacidad

👉 Ideal para **definir rumbo del cambio**.

 Ideal para **definir rumbo del cambio**.

9. ¿Cuándo usar esquemas en Diginova?

- ✓ Inicio del diagnóstico
- ✓ Talleres con equipos
- ✓ Validación con Dirección
- ✓ Preparación del informe ejecutivo
- ✓ Diseño del plan de intervención

10. Error común en consultoría

- ✗ Saltar directo a soluciones
- ✗ Esquemas demasiado técnicos
- ✗ Usarlos solo como “relleno visual”

11. Frase clave (consultor senior)

 “El esquema no resuelve el problema, pero decide por dónde empezar.”

Anomalía, Error y Defecto

Estas tres palabras suelen usarse como sinónimos, pero en **consultoría, calidad y mejora de procesos** tienen **significados distintos**, y **confundirlas lleva a diagnósticos equivocados** y a soluciones mal enfocadas.

Anomalía, Error y Defecto

En procesos productivos y administrativos (enfoque consultivo)

1. ¿Por qué es clave distinguirlos en consultoría?

Porque cada concepto apunta a:

- **Un nivel distinto del problema**
- **Una causa distinta**
- **Una acción distinta**

 *Si diagnosticas mal, intervienes mal.*

2. Definiciones claras (lenguaje consultivo)

A) Anomalía

Qué es

Una **desviación observable** respecto al comportamiento normal, esperado o histórico de un proceso.

Características

- No explica la causa
- Solo indica que “algo no está funcionando como debería”
- Es una **señal de alerta**

Ejemplos

- Aumento inesperado en tiempos de entrega

- Pico de retrabajos
- Caída súbita en productividad
- Incremento de quejas

 **La anomalía se detecta, no se explica.**

B) Error

Qué es

Una **acción incorrecta**, humana o del sistema, que ocurre durante la ejecución de un proceso.

Características

- Se da en el nivel operativo
- Puede ser puntual o recurrente
- Puede o no generar un defecto

Ejemplos

- Captura incorrecta de datos
- Asignación errónea de recursos
- Uso incorrecto de una herramienta
- Decisión tomada sin información completa

 **El error es una acción, no el problema de fondo.**

C) Defecto

Qué es

Un **resultado no conforme** que no cumple con los requisitos definidos del producto, servicio o proceso.

Características

- Es el efecto final
- Afecta al cliente interno o externo
- Es medible contra estándares

Ejemplos

- Producto entregado fuera de especificación
- Servicio incompleto
- Proyecto entregado tarde
- Reporte incorrecto al cliente

 **El defecto es lo que el cliente percibe.**

3. Comparación directa (tabla clave)

Concepto	Nivel	Naturaleza	Se observa como	Acción consultiva
Anomalía	Sistema	Señal	Desviación	Investigar
Error	Proceso/Persona	Acción	Ejecución incorrecta	Corregir/prevenir
Defecto	Resultado	Consecuencia	No conformidad	Eliminar

4. Relación entre los tres (lógica causal)

Anomalía



Error(es)



Defecto(s)

 **No siempre hay error visible, pero todo defecto suele venir de uno o varios errores, y toda anomalía indica un riesgo de error o defecto.**

5. Aplicación en procesos productivos

Ejemplo (manufactura)

- **Anomalía:** aumento en productos rechazados
- **Error:** operador ajusta mal la máquina
- **Defecto:** pieza fuera de tolerancia

 Acción consultiva:

*No capacitar solo al operador, sino **revisar el proceso y controles.***

6. Aplicación en procesos administrativos

Ejemplo (gestión de proyectos)

- **Anomalía:** retrasos frecuentes
- **Error:** planeación incorrecta de recursos
- **Defecto:** proyecto entregado fuera de tiempo

 Acción consultiva:

*No exigir “más esfuerzo”, sino **corregir la planeación estructural.***

7. Ejemplo aplicado a Diginova Solutions

Caso: Proyectos digitales

Nivel	Ejemplo
Anomalía	Incremento de retrasos y quejas
Error	Asignación reactiva de recursos
Defecto	Proyectos fuera de plazo
Impacto	Insatisfacción del cliente / churn

 **El error no es “el equipo”, es el sistema de planeación.**

8. Uso práctico en consultoría

¿Para qué sirve esta distinción?

- ✓ No culpar personas
- ✓ Identificar causas reales
- ✓ Diseñar soluciones estructurales
- ✓ Elegir herramientas correctas
- ✓ Comunicar mejor a Dirección

9. Buenas prácticas para el consultor

1. Detecta anomalías antes de buscar culpables
2. Diferencia error humano vs error sistémico
3. Ataca defectos, pero corrige causas
4. Documenta claramente cada nivel
5. Usa lenguaje neutro
6. Conecta con indicadores
7. Evita “parches operativos”

10. Error común en consultoría (y cómo evitarlo)

-  Tratar defectos como si fueran errores
-  Tratar errores como problemas individuales
-  Ignorar anomalías tempranas
-  **Diagnosticar por niveles**

11. Frase clave (nivel consultor senior)

 “La anomalía avisa, el error ocurre y el defecto se paga.”

Metodología 8D (Eight Disciplines) – Ford Motor Company

La metodología 8D es un estándar clásico y muy sólido de resolución estructurada de problemas, ampliamente usada en industria automotriz (Ford, GM, Chrysler) y hoy muy aplicada también en consultoría, servicios y procesos administrativos.

Metodología 8D (Eight Disciplines) – Ford Motor Company

1. ¿Qué es la metodología 8D?

La 8D es una metodología **sistemática y disciplinada** para:

- Identificar
- Contener
- Analizar
- Eliminar
- Prevenir

problemas recurrentes o críticos, especialmente aquellos que impactan al cliente.

 Nació en **Ford Motor Company** como parte de sus estándares de calidad y mejora continua.

2. ¿Para qué se utiliza la 8D?

-  Resolver problemas crónicos
-  Eliminar causas raíz
-  Evitar recurrencias
-  Documentar aprendizajes
-  Restablecer confianza del cliente

 *Se usa cuando el problema ya ocurrió y debe evitarse que vuelva a pasar.*

3. ¿Cuándo aplicar 8D en consultoría?

- Problemas de **alto impacto**
- Problemas **repetitivos**
- Fallas que afectan al cliente
- Situaciones que requieren trazabilidad
- Procesos críticos

4. Las 8 Disciplinas (8D) explicadas

D1 – Formar el equipo

Objetivo: Integrar un equipo multifuncional competente.

Claves

- Personas con conocimiento del proceso
- Autoridad para decidir
- Enfoque colaborativo

 *En consultoría: stakeholders clave + expertos del proceso.*

D2 – Describir el problema

Objetivo: Definir el problema con claridad y datos.

Herramientas

- 5W2H
- Datos históricos
- Indicadores

 *Diferenciar síntomas vs problema real.*

D3 – Implementar acciones de contención

Objetivo: Proteger al cliente mientras se investiga la causa raíz.

Ejemplos

- Controles temporales
- Revisiones adicionales
- Priorización urgente

 *No son soluciones permanentes.*

D4 – Identificar la causa raíz

Objetivo: Encontrar la causa real del problema.

Herramientas

- Ishikawa
- 5 Porqués
- Matriz causal

 La causa raíz debe ser **controlable**.

D5 – Definir acciones correctivas permanentes

Objetivo: Eliminar la causa raíz.

Criterios

- Eficaces
- Viables
- Medibles

 *Cambios de proceso, no parches.*

D6 – Implementar y validar las acciones

Objetivo: Asegurar que las acciones funcionen.

Indicadores

- Reducción del problema
- Mejora sostenida

 *Validación con datos.*

D7 – Prevenir la recurrencia

Objetivo: Evitar que el problema vuelva a aparecer.

Acciones

- Estandarización
- Documentación
- Capacitación
- KPIs

 *Aquí se institucionaliza el aprendizaje.*

D8 – Reconocer al equipo

Objetivo: Cerrar el ciclo y reforzar la cultura.

Acciones

- Reconocimiento formal
- Comunicación de resultados
- Lecciones aprendidas

 *Muchas empresas omiten esta D (error común).*

5. Representación resumida

D1 Equipo

D2 Problema

D3 Contención

D4 Causa raíz

D5 Acción correctiva

D6 Validación

D7 Prevención

D8 Reconocimiento

6. Relación con anomalía, error y defecto

Nivel 8D

Anomalía D2

Error D4

Defecto D3 / D5

7. Ejemplo aplicado a Diginova Solutions

Problema

Retrasos recurrentes en proyectos digitales

Disciplina Aplicación

D1	Equipo PMO + CTO + Líderes
D2	Retrasos >20% en entregas
D3	Priorización temporal
D4	Falta de planeación
D5	Implementar PMO
D6	KPIs de entrega
D7	Estandarización
D8	Reconocimiento

8. Ventajas de la 8D para consultores

- ✓ Metodología robusta
- ✓ Aceptada por Dirección
- ✓ Orientada a causa raíz
- ✓ Trazable y documentable
- ✓ Aplicable a servicios

9. Errores comunes al usar 8D

- ✗ Saltar D3
- ✗ Definir mal el problema
- ✗ Confundir causa raíz
- ✗ No estandarizar
- ✗ Omitir D8

10. Frase clave (nivel consultor senior)

 ***"La 8D no apaga incendios: evita que vuelvan a encenderse."***



Metodología PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar)

La metodología PHVA (también conocida como PDCA o Ciclo de Deming) es una de las metodologías más universales y versátiles para la solución de problemas y mejora continua, aplicable tanto a procesos productivos como administrativos y de servicios, y muy utilizada en consultoría organizacional.

Metodología PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar)

1. ¿Qué es la metodología PHVA?

La PHVA es un ciclo continuo de mejora, que permite:

- Resolver problemas
- Controlar procesos
- Mejorar resultados
- Estandarizar aprendizajes

Fue impulsada por W. Edwards Deming y es base de normas como ISO 9001.

2. ¿En qué consiste la metodología PHVA?

La metodología se compone de cuatro fases cíclicas, no lineales: una vez terminado el ciclo, vuelve a iniciar para seguir mejorando.

PLANEAR → HACER → VERIFICAR → ACTUAR → (repetir)

3. Fase por fase (explicación detallada)

P – Planear

Objetivo:

Identificar el problema, analizarlo y definir la solución.

Incluye

- Definición clara del problema
- Análisis de causa raíz
- Establecimiento de objetivos
- Diseño de acciones
- Definición de indicadores

Herramientas típicas

- Ishikawa
- 5 porqués
- Pareto
- Matrices A-I-U
- Árbol de problemas

Si el plan es débil, el resto falla.

H – Hacer

Objetivo:

Implementar lo planeado de forma controlada.

Incluye

- Ejecución piloto o parcial
- Capacitación
- Comunicación
- Asignación de responsables
- Registro de datos

Herramientas

- Diagramas de proceso
- Checklists
- Cronogramas
- Planes de acción

 No es el despliegue total todavía.

V – Verificar

Objetivo:

Evaluar si la solución funcionó.

Incluye

- Medición de resultados
- Comparación contra objetivos
- Análisis de desviaciones
- Validación con datos

Herramientas

- KPIs
- Gráficos de control
- Auditorías
- Reportes de seguimiento

 Aquí se confirma si se resolvió el problema.

A – Actuar

Objetivo:

Estandarizar la mejora o corregir desviaciones.

Incluye

- Ajustes a la solución
- Documentación
- Estandarización
- Replicación
- Lecciones aprendidas

Herramientas

- Procedimientos
- Manuales
- Capacitación
- Mejora continua

 *Aquí se convierte la solución en sistema.*

4. ¿Cuándo usar PHVA en consultoría?

- ✓ Problemas recurrentes
- ✓ Procesos mal controlados
- ✓ Mejora continua
- ✓ Implementación de cambios
- ✓ Seguimiento post-diagnóstico

 *Es ideal **después del diagnóstico**.*

5. Diferencia entre PHVA y otras metodologías

Metodología	Enfoque
PHVA	Mejora continua
8D	Problemas críticos
DMAIC	Optimización con datos
A3	Síntesis ejecutiva

 *PHVA es la base, las otras profundizan.*

6. Ejemplo aplicado a Diginova Solutions

Problema

Retrasos recurrentes en proyectos digitales

P – Planear

- Analizar causas (falta de PMO, planeación deficiente)
- Definir objetivo: reducir retrasos 30%
- Diseñar solución: PMO + planeación de capacidad

H – Hacer

- Piloto PMO en proyectos críticos
- Capacitación a líderes
- Uso de checklists y KPIs

V – Verificar

- Medir cumplimiento de entregas
- Comparar contra línea base
- Recoger feedback de clientes

A – Actuar

- Formalizar PMO
- Documentar procesos
- Ajustar indicadores
- Escalar a toda la organización

7. Ventajas de PHVA para consultores

- ✓ Fácil de explicar a Dirección
- ✓ Flexible
- ✓ Compatible con ISO
- ✓ Orientada a resultados
- ✓ Favorece disciplina organizacional

8. Errores comunes al aplicar PHVA

- ✗ Saltarse el análisis
- ✗ No medir
- ✗ Actuar sin estandarizar
- ✗ Verificar sin datos

9. Buenas prácticas para el consultor

1. Documentar cada fase
2. Definir indicadores desde Planear
3. Validar resultados con datos
4. No cerrar el ciclo sin Actuar
5. Comunicar avances
6. Repetir el ciclo

10. Frase clave (nivel consultor senior)

 *"PHVA no es un proyecto, es una disciplina."*

Metodología A3 de Toyota

La **solución de problemas A3** es una de las **herramientas más elegantes y poderosas del pensamiento Lean**, desarrollada en **Toyota**, y hoy muy utilizada en **consultoría estratégica, mejora continua y gestión del cambio**.

Solución estructurada de problemas

1. ¿Qué es la metodología A3?

La **A3** es una metodología de **análisis y solución de problemas** que:

- Resume todo el razonamiento en **una sola hoja tamaño A3**
- Obliga a **pensar con claridad**
- Conecta problema, causa, solución y aprendizaje
- Facilita la **toma de decisiones**

 No es solo un formato: es una **forma de pensar** (*A3 thinking*).

2. ¿Por qué se llama A3?

Porque **todo el análisis** debe caber en **una hoja tamaño A3 (297 × 420 mm)**.

 Esto fuerza a:

- Priorizar
 - Sintetizar
 - Eliminar ruido
 - Clarificar la lógica
-

3. ¿Para qué sirve la A3?

- ✓ Resolver problemas complejos
 - ✓ Comunicar diagnósticos
 - ✓ Alinear equipos
 - ✓ Facilitar consenso
 - ✓ Documentar aprendizaje
-

4. Principios clave del A3 Thinking

1. Enfoque en el problema real
 2. Ir al **gemba** (lugar donde ocurre)
 3. Basarse en hechos y datos
 4. Análisis causa-raíz
 5. Pensamiento sistémico
 6. Aprendizaje organizacional
-

5. Estructura típica de un A3

Aunque hay variaciones, el flujo lógico es:

1 Contexto / Antecedentes

¿Por qué importa el problema?

2 Definición del problema

¿Qué está pasando y dónde?

3 Situación actual

¿Cómo funciona hoy el proceso?

4 Objetivo / Meta

¿Qué se quiere lograr?

5 Análisis de causa raíz

¿Por qué ocurre el problema?

6 Contramedidas

¿Qué se va a hacer?

7 Plan de acción

¿Quién, qué, cuándo?

8 Resultados / Seguimiento

¿Funcionó?

9 Estandarización / Aprendizajes

¿Cómo evitar recurrencias?

6. Representación simplificada

Contexto / Antecedentes
Problema / Situación
Objetivo
Análisis causa raíz
Contramedidas
Plan de acción
Resultados / Seguimiento
Aprendizajes / Estándares

7. Relación del A3 con otras metodologías

Metodología	Relación
PHVA	El A3 sigue el ciclo PHVA
8D	A3 es más sintético
DMAIC	A3 es menos estadístico
Ishikawa	Usado dentro del A3

🔗 El A3 integra, no compite.

8. Ejemplo aplicado a Diginova Solutions

Problema

Retrasos recurrentes en proyectos digitales

A3 (resumen textual)

Contexto

Crecimiento acelerado y aumento de proyectos digitales.

Problema

60% de proyectos con retrasos >20%.

Situación actual

Sin PMO, planeación reactiva, decisiones centralizadas.

Objetivo

Reducir retrasos al 15% en 6 meses.

Causa raíz

Falta de gobernanza y planeación de capacidad.

Contramedidas

Crear PMO, definir roles, KPIs y capacidad.

Plan de acción

Piloto PMO en proyectos críticos.

Resultados

Seguimiento mensual.

Aprendizajes

Estandarizar gestión de proyectos.

9. Ventajas del A3 para consultores

- ✓ Claridad
- ✓ Síntesis ejecutiva
- ✓ Fácil de presentar a Dirección
- ✓ Promueve pensamiento crítico
- ✓ Favorece alineación

10. Errores comunes al usar A3

- ✗ Saturar de texto
- ✗ No basarse en datos
- ✗ Saltar análisis causal
- ✗ Usarlo solo como formato

11. Buenas prácticas para el consultor

1. Usar lenguaje simple
2. Validar en campo
3. Mantener lógica causal
4. Facilitar, no imponer
5. Enfocarse en aprendizaje

12. Frase clave (nivel consultor senior)

 “Si no cabe en un A3, no está claro.”



Metodología DMAIC

DMAIC es una **metodología estructurada de solución de problemas y mejora de procesos**, originada en **Six Sigma**, y muy utilizada en **consultoría organizacional, operaciones, servicios y transformación digital** cuando se requiere **rigor analítico y decisiones basadas en datos**.

¿Qué es DMAIC?

DMAIC es el acrónimo de cinco fases secuenciales:

Definir – Medir – Analizar – Implementar (Mejorar) – Controlar

Su propósito es **mejorar procesos existentes** que presentan:

- Variabilidad
- Ineficiencias
- Errores recurrentes
- Bajo desempeño medible

 *A diferencia de enfoques más conceptuales, DMAIC **exige evidencia cuantitativa**.*

¿Para qué sirve DMAIC?

- ✓ Resolver problemas complejos
- ✓ Reducir errores y variabilidad
- ✓ Mejorar calidad y productividad
- ✓ Tomar decisiones basadas en datos
- ✓ Sustener mejoras en el tiempo

 *Es ideal cuando el problema **ya existe y se puede medir**.*

Las 5 fases de DMAIC (explicadas)

D – Definir

Objetivo:

Definir claramente el problema, el alcance y los objetivos.

Preguntas clave

- ¿Cuál es el problema?
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué se espera mejorar?
- ¿Qué procesos están involucrados?

Herramientas típicas

- SIPOC
- Voz del cliente (VOC)
- Definición SMART
- A3 (como soporte)

 *Un problema mal definido invalida todo el proyecto.*

M – Medir

Objetivo:

Cuantificar el desempeño actual del proceso.

Preguntas clave

- ¿Cómo se mide hoy?
- ¿Qué datos existen?
- ¿Cuál es la línea base?

Herramientas

- KPIs
- Diagramas de proceso
- Checklists
- Recolección de datos

 Sin medición no hay mejora.

A – Analizar

Objetivo:

Identificar la **causa raíz** del problema.

Preguntas clave

- ¿Por qué ocurre?
- ¿Qué factores influyen más?
- ¿Dónde está la mayor variabilidad?

Herramientas

- Ishikawa
- 5 porqués
- Pareto
- Análisis de correlación
- Matriz causal

 Aquí se separan síntomas de causas reales.

I – Implementar (Improve / Mejorar)

Objetivo:

Diseñar e implementar soluciones que eliminen la causa raíz.

Preguntas clave

- ¿Qué cambios harán la diferencia?
- ¿Cómo probarlos?
- ¿Qué riesgos existen?

Herramientas

- Pilotos
- Brainstorming estructurado
- PHVA
- Gestión del cambio

 Las soluciones deben ser probadas, no asumidas.

C – Controlar

Objetivo:

Asegurar que la mejora se mantenga en el tiempo.

Preguntas clave

- ¿Cómo se evita la recaída?
- ¿Qué controles se implementan?
- ¿Quién da seguimiento?

Herramientas

- KPIs
- Tableros de control
- Procedimientos
- Auditorías
- Estandarización

 *Aquí se institucionaliza la mejora.*

Representación simple

Definir → Medir → Analizar → Mejorar → Controlar

¿Cuándo usar DMAIC en consultoría?

- ✓ Cuando hay datos disponibles
- ✓ Cuando el problema es recurrente
- ✓ Cuando el impacto es alto
- ✓ Cuando se requiere rigor técnico
- ✓ Cuando Dirección exige evidencia

DMAIC vs otras metodologías

Metodología	Enfoque
DMAIC	Datos y variabilidad
PHVA	Mejora continua
8D	Problemas críticos
A3	Síntesis ejecutiva

 *DMAIC es la más analítica.*

Ejemplo breve aplicado a Diginova Solutions

Problema: retrasos en proyectos digitales

- **Definir:** retrasos >20% en 60% de proyectos
- **Medir:** tiempos reales vs planeados
- **Analizar:** falta de planeación de capacidad
- **Mejorar:** implementar PMO y KPIs
- **Controlar:** tablero de seguimiento mensual

Ventajas de DMAIC para consultores

- ✓ Reduce subjetividad
- ✓ Da credibilidad ante Dirección
- ✓ Facilita decisiones difíciles

- ✓ Sostiene resultados
- ✓ Integra otras herramientas

Errores comunes al aplicar DMAIC

- ✗ Medir mal
 - ✗ Analizar sin datos suficientes
 - ✗ Implementar sin controlar
 - ✗ Querer usar DMAIC para problemas no medibles
-

Frase clave (nivel consultor senior)

 *“DMAIC no mejora opiniones, mejora procesos.”*

Resumen

En conjunto, esta unidad permite al futuro consultor desarrollar un enfoque riguroso, estratégico y visual para analizar problemas complejos. Las herramientas vistas no solo mejoran la calidad del diagnóstico, sino también la comunicación con el cliente, la toma de decisiones y el diseño de soluciones efectivas.

.

DNO

Tema 6

Instrumentos para la detección de necesidades y definición de problemas.

En el mundo de la consultoría, **detectar con precisión** lo que realmente **necesita un cliente** y cuáles son sus **verdaderos problemas** es el punto de partida para cualquier intervención eficaz. La capacidad de identificar necesidades y **definir problemas** de forma objetiva, clara y bien fundamentada marca la diferencia entre una solución superficial y una propuesta verdaderamente transformadora.

Competencia

Aplicar métodos e instrumentos de recolección de datos, mediante criterios metodológicos y enfoque estratégico con la finalidad de detectar necesidades y definir problemas en contextos de consultoría.

Objetivos de aprendizaje

- Identificar los métodos de recolección de datos más adecuados para diferentes contextos de consultoría, considerando las necesidades del cliente y el tipo de información requerida.
- Interpretar los datos obtenidos mediante diferentes métodos de recolección, para fundamentar diagnósticos y propuestas de intervención en consultoría.
- Crear instrumentos de recolección de datos, como cuestionarios, entrevistas y listas de cotejo, para obtener información relevante y precisa sobre las necesidades y problemas del cliente.

Entrevistas

¿Por qué las entrevistas son clave para la consultoría?

En el ejercicio de la consultoría, las entrevistas representan una herramienta **altamente flexible, profunda y contextualizada** para obtener información directa de los actores clave dentro de una organización. A diferencia de los cuestionarios cerrados, las entrevistas permiten explorar aspectos **subjetivos, culturales, relacionales y emocionales** que muchas veces no aparecen en los datos cuantitativos.

Una **entrevista** estructurada puede **revelar**:

1. Problemas que los reportes no muestran.
2. Percepciones contradictorias entre diferentes niveles jerárquicos.
3. Conflictos latentes o fuentes de resistencia al cambio.

4. Puntos ciegos del liderazgo.

Además, el acto de entrevistar genera un espacio de diálogo que puede aumentar la **confianza y disposición al cambio** por parte del cliente.

Tipos de entrevistas

Existen varios tipos de entrevistas, pero en consultoría suelen utilizarse principalmente dos formas: **estructuradas** y **no estructuradas**, dependiendo del nivel de control que el consultor necesite tener sobre el proceso y los objetivos de recolección de información.

Entrevistas estructuradas

¿Qué son?

Las entrevistas estructuradas siguen un **guion fijo de preguntas**, previamente diseñadas que se aplican de forma uniforme a todos los entrevistados. No se permiten grandes desviaciones del cuestionario y el enfoque está en la **comparabilidad y sistematización** de los datos.

Ventajas

Facilitan el análisis cuantitativo y comparativo de respuestas.

Ahorran tiempo en la aplicación y el análisis.

Reducen el sesgo del entrevistador.

Desventajas

Pueden limitar la profundidad de las respuestas.

No captan bien temas emergentes o fuera del guion.

Aplicación práctica en consultoría

Caso: una empresa solicita apoyo para diseñar un plan de desarrollo de liderazgo.

Uso: el consultor aplica una entrevista estructurada a 20 supervisores, con preguntas sobre estilo de liderazgo, manejo de conflictos y toma de decisiones.

Resultado: la uniformidad permite detectar patrones de liderazgo reactivo y falta de entrenamiento en delegación.

Entrevistas no estructuradas

¿Qué son?

En este tipo de entrevista, el consultor parte de una idea general o tema, pero deja que la conversación fluya libremente. Es ideal para **explorar áreas desconocidas, temas sensibles o contextos complejos**, donde lo más importante es escuchar y comprender.

Ventajas

Permiten descubrir información inesperada o profunda.

Favorecen la confianza y apertura del entrevistado.

Útiles en la fase exploratoria del diagnóstico.

Desventajas

Difícil de analizar si no se registra bien.

Mayor posibilidad de sesgo o desvío del tema.

Requiere habilidades altas de escucha activa y conducción.

Aplicación práctica en consultoría

Caso: una organización presenta alta rotación del personal, pero no se sabe por qué.

Uso: el consultor realiza entrevistas no estructuradas con empleados que están por renunciar.

Resultado: descubre una percepción generalizada de favoritismo y falta de crecimiento profesional, que no aparecía en las encuestas internas.

Comparación visual rápida

Característica	Estructurada	No estructurada
<i>Nivel de control</i>	<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>
<i>Profundidad</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
<i>Análisis posterior</i>	<i>Más fácil (datos homogéneos)</i>	<i>Más difícil (datos variados)</i>
<i>Utilidad principal</i>	<i>Comparar respuestas</i>	<i>Explorar temas complejos o desconocidos</i>
<i>Requiere experiencia</i>	<i>Media</i>	<i>Alta (para conducir y analizar bien)</i>

Pautas para realizar entrevistas efectivas

Antes de la entrevista

- Define claramente el objetivo de la entrevista.
- Selecciona al perfil adecuado del entrevistado.
- Prepara un guion (aunque sea flexible en no estructuradas).
- Informa al entrevistado sobre el propósito y la confidencialidad.

Durante la entrevista

- Crea un ambiente de confianza.
- Escucha activamente, evita interrumpir.
- Toma notas claras o graba (con consentimiento).
- Evita juicios o expresiones que sesguen las respuestas.

Después de la entrevista

- Organiza la información de inmediato.
- Identifica patrones, frases clave y emociones destacadas.
- Relaciona los hallazgos con los objetivos del diagnóstico.

Pauta para estudio

Utiliza la técnica de memorización rápida: Sigue la regla “**E-N**” (Estructurada – Normada / No estructurada – Narrativa).

Para reflexionar

Antes de determinar qué tipo de entrevista es funcional, toma como referencia las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de entrevista usarías si necesitas explorar un problema poco definido?
2. ¿Cuál te permite comparar las respuestas entre varios entrevistados?
3. ¿Qué habilidades necesitas fortalecer para conducir entrevistas no estructuradas?

En consultoría estratégica, **las entrevistas son una de las herramientas más poderosas para entender la realidad del negocio**, porque permiten acceder a información que no aparece en reportes, dashboards o indicadores: percepciones, conflictos, causas ocultas y dinámicas organizacionales.

¿Por qué las entrevistas son clave para la consultoría?

Un consultor no solo analiza datos; **interpreta el sistema organizacional**.

Las entrevistas permiten:

- Comprender problemas desde múltiples perspectivas
- Detectar causas raíz no documentadas
- Identificar resistencias al cambio
- Validar hipótesis del diagnóstico
- Obtener contexto político y cultural
- Priorizar problemas reales vs. aparentes

En términos prácticos:

Los datos dicen “qué pasa”; las entrevistas explican “por qué pasa”.

Tipos de entrevistas en consultoría

Según estructura

1. Estructuradas
2. Semi-estructuradas
3. No estructuradas

Según objetivo

- Diagnóstico
- Validación de hipótesis
- Levantamiento de procesos
- Evaluación de clima
- Diseño de soluciones
- Seguimiento de implementación

Según perfil del entrevistado

- Directivos

- Mandos medios
- Operativos
- Clientes
- Proveedores

¿Qué son las entrevistas estructuradas?

Son entrevistas con un **guion fijo y preguntas predeterminadas**, realizadas de forma uniforme a todos los participantes.

¿Para qué sirven?

- Comparar respuestas
- Medir percepciones
- Detectar patrones
- Obtener información cuantificable

Ventajas

- Facilitan análisis comparativo
- Reducen sesgo del entrevistador
- Eficientes en tiempo
- Permiten estandarización

Desventajas

- Limitan profundidad
- Pueden omitir información crítica
- Menor espontaneidad
- Poca exploración de temas emergentes

¿Qué son las entrevistas no estructuradas?

Son conversaciones abiertas sin guion rígido, guiadas por temas generales.

¿Para qué sirven?

- Explorar problemas complejos
- Entender cultura organizacional
- Detectar conflictos ocultos
- Profundizar en causas raíz

Ventajas

- Alta riqueza cualitativa
- Permiten insights profundos
- Mayor confianza del entrevistado
- Detectan lo que no se sabía que existía

Desventajas

- Difíciles de comparar
 - Mayor tiempo de análisis
 - Dependen mucho de la habilidad del consultor
 - Pueden desviarse del objetivo
-

Pautas para realizar entrevistas en consultoría

Antes de la entrevista

1) Definir objetivo claro

- ¿Diagnóstico?
- ¿Validación?
- ¿Exploración?

2) Seleccionar entrevistados clave

- por rol
- por influencia
- por cercanía al problema

3) Diseñar guía de entrevista

- preguntas abiertas
- preguntas espejo
- preguntas de profundización

4) Generar contexto

- explicar propósito
- asegurar confidencialidad
- definir duración

Durante la entrevista

Buenas prácticas del consultor

- Escucha activa
- No interrumpir
- No juzgar
- Usar preguntas espejo
- Profundizar en ejemplos concretos
- Detectar emociones y lenguaje no verbal
- Evitar dirigir respuestas

Técnicas útiles

- “¿Puedes darme un ejemplo?”
- “¿Qué pasó después?”
- “¿Por qué crees que ocurre eso?”
- “Si esto no cambiara, ¿qué pasaría?”

Después de la entrevista

1) Sistematizar información

- categorías
- patrones
- contradicciones

2) Validar hallazgos

- contrastar con otros entrevistados
- cruzar con datos

3) Integrar al diagnóstico

- matriz causal

- Ishikawa
- hipótesis

4) Generar insights consultivos

No solo describir:

Interpretar lo que significa para el negocio.

Ejemplo aplicado: Diginova Solutions

Contexto del caso

Empresa de soluciones digitales con:

- Alta rotación de clientes
- Retrasos en proyectos
- Quejas del área comercial
- Baja satisfacción del cliente

El consultor decide realizar entrevistas.

Objetivo de entrevistas

Identificar causas raíz de:

- churn de clientes
- problemas operativos
- fallas en coordinación interna

Entrevistas estructuradas aplicadas

Se realizan a:

- ejecutivos de ventas
- líderes de proyectos
- servicio al cliente

Preguntas ejemplo:

- ¿Cuáles son las principales causas de cancelación?
- ¿Cuánto tiempo tarda un proyecto promedio?
- ¿Qué problemas se repiten con clientes?
- ¿Dónde se generan cuellos de botella?

Resultado:

- ventas promete tiempos irreales
- operaciones no valida alcance
- clientes perciben falta de seguimiento

Entrevistas no estructuradas aplicadas

Se realizan con:

- director general
- project managers clave
- clientes estratégicos

Conversaciones abiertas revelan:

- presión por cerrar ventas
- falta de metodología de implementación

- conflictos entre áreas
- cultura orientada a urgencia, no a procesos

Insight clave del consultor:

El problema no es operativo: es de alineación estratégica y modelo comercial.

Hallazgos integrados

De las entrevistas surge:

- Causa visible: retrasos en proyectos
- Causa real:
 - promesas comerciales sobredimensionadas
 - falta de onboarding
 - mala gestión de expectativas
 - roles difusos entre áreas

Esto alimenta:

- matriz causal
 - Ishikawa
 - A-I-U
-

Recomendaciones de experto para consultores

1. Nunca entrevistar sin hipótesis previa
 2. Nunca depender de una sola fuente
 3. Triangular: entrevistas + datos + observación
 4. Escuchar más de lo que se pregunta
 5. Documentar inmediatamente después
 6. Identificar patrones, no opiniones aisladas
 7. Diferenciar:
 - síntoma
 - percepción
 - causa
-

Error común del consultor junior

Usar entrevistas como encuesta.

El consultor senior las usa como:

instrumento de diagnóstico sistémico.

Insight clave

Las entrevistas no solo recolectan información:

Construyen legitimidad del consultor dentro de la organización.

Cuando se hacen bien:

- la gente confía
 - comparte lo que realmente ocurre
 - facilita la implementación futura
-

Guía profesional de entrevista para consultoría

1. Propósito de la guía

Esta guía proporciona un marco estructurado para planear, ejecutar y analizar entrevistas en procesos de consultoría estratégica, organizacional y operativa. Permite estandarizar la recolección de información cualitativa, mejorar la calidad del diagnóstico y reducir sesgos.

2. Objetivos de una entrevista en consultoría

- Comprender la situación-problema desde múltiples perspectivas
 - Identificar causas raíz y no solo síntomas
 - Detectar brechas entre procesos diseñados y ejecutados
 - Conocer percepciones, resistencias y dinámicas culturales
 - Validar hipótesis del diagnóstico
 - Recabar evidencia para matrices, modelos y propuestas
-

3. Tipos de entrevista según objetivo

Diagnóstico

Explorar problemas, síntomas y contexto organizacional.

Validación de hipótesis

Confirmar o refutar hallazgos preliminares.

Levantamiento de procesos

Documentar cómo se realizan realmente las actividades.

Clima organizacional

Conocer percepciones, motivadores y fricciones.

Diseño de soluciones

Co-crear alternativas con actores clave.

Seguimiento e implementación

Monitorear cambios y ajustar estrategias.

4. Selección de entrevistados

Criterios:

- Nivel jerárquico
- Impacto en el problema
- Influencia organizacional
- Conocimiento del proceso
- Antigüedad
- Perspectiva crítica o divergente

Mapa sugerido:

- Dirección
 - Mandos medios
 - Operativos
 - Áreas transversales
 - Clientes internos
 - Clientes externos (si aplica)
-

5. Diseño del guion de entrevista

Estructura recomendada

1. Apertura
 - Contexto
 - Propósito
 - Confidencialidad
2. Exploración general
 - ¿Qué está ocurriendo?
 - ¿Desde cuándo?
3. Profundización
 - Causas
 - Ejemplos
 - Consecuencias
4. Sistema organizacional
 - Procesos
 - Roles
 - Comunicación
5. Impacto
 - Clientes
 - Operación
 - Resultados
6. Soluciones percibidas
 - ¿Qué debería cambiar?
7. Cierre
 - Síntesis
 - Agradecimiento

6. Banco profesional de preguntas

Preguntas de diagnóstico

- ¿Cuál es el principal problema que enfrenta su área hoy?
- ¿Qué situaciones se repiten con frecuencia?
- ¿Dónde se generan los mayores cuellos de botella?

Preguntas de causa

- ¿Por qué cree que ocurre esto?
- ¿Qué lo origina normalmente?

Preguntas de proceso

- ¿Cómo se realiza actualmente este proceso?
- ¿Qué pasos no están documentados?

Preguntas de impacto

- ¿Cómo afecta esto al cliente?
- ¿Cómo afecta al equipo?
- ¿Cómo afecta a los resultados?

Preguntas de cultura

- ¿Qué comportamientos se premian aquí?

- ¿Qué se evita discutir?

Preguntas de solución

- Si pudiera cambiar una sola cosa, ¿qué cambiaría?
 - ¿Qué ha intentado antes y no funcionó?
-

7. Técnicas del consultor durante la entrevista

- Escucha activa
- Preguntas espejo
- Silencios estratégicos
- Profundización con ejemplos
- Evitar juicios
- No dirigir respuestas
- Validar comprensión

Frases útiles:

- "Cuéntame más sobre eso"
 - "¿Puedes darme un ejemplo concreto?"
 - "¿Qué pasó después?"
 - "¿Qué lo hace difícil?"
-

8. Registro de la entrevista

Ficha estándar:

- Nombre del entrevistado:
- Puesto:
- Área:
- Fecha:
- Duración:
- Objetivo de la entrevista:

Hallazgos clave

Frases relevantes

Problemas detectados

Causas mencionadas

Riesgos identificados

Oportunidades

Nivel de urgencia percibido

9. Análisis posterior

Pasos:

1. Transcribir ideas clave
2. Clasificar por categorías
3. Detectar patrones
4. Identificar contradicciones
5. Cruzar con datos duros
6. Integrar al diagnóstico

Herramientas de integración:

- Matriz causal
 - Ishikawa
 - A3
 - DMAIC
 - Matriz Alcance-Impacto-Urgencia
-

10. Errores comunes en entrevistas de consultoría

- Ir sin objetivo claro
 - Hacer preguntas cerradas todo el tiempo
 - Interrumpir
 - *Defender la organización*
 - Buscar confirmar prejuicios
 - No documentar inmediatamente
-

11. Buenas prácticas profesionales

- Preparación previa
 - Neutralidad
 - Confidencialidad
 - Triangulación de fuentes
 - Sistematización inmediata
 - Análisis sistémico
 - Comunicación ética de hallazgos
-

12. Uso de la información

La información obtenida debe utilizarse para:

- Formular hipótesis
- Validar problemas
- Construir modelos diagnósticos
- Diseñar soluciones
- Priorizar intervenciones
- Generar recomendaciones estratégicas

Nunca debe utilizarse para señalar culpables o generar conflictos internos.

13. Plantilla rápida para uso inmediato

Objetivo:

Entrevistado:

Problema principal identificado:

Causas probables:

Impacto:

Ejemplos:

Soluciones sugeridas:

Nivel de urgencia:

Observaciones del consultor:

Hipótesis derivadas:

En consultoría organizacional, **entrevista, interrogatorio y encuesta** son técnicas de levantamiento de información, pero difieren en **objetivo, profundidad, enfoque y relación con el participante**. Entender la diferencia evita sesgos, resistencias y diagnósticos pobres.

Diferencia entre entrevista, interrogatorio y encuesta

1) Entrevista (herramienta central en consultoría)

Es una conversación profesional, guiada y con propósito diagnóstico, orientada a comprender percepciones, procesos, problemas y causas.

Objetivo:

- Comprender la realidad organizacional
- Identificar causas, no solo síntomas
- Profundizar en experiencias y decisiones

Características:

- Interacción directa consultor–colaborador
- Flexible o semiestructurada
- Permite repreguntas
- Busca confianza

Tipo de información:

- Cualitativa profunda
- Contextual
- Explicativa

Rol del consultor:

- Escucha activa
- Neutralidad
- Análisis interpretativo

2) Interrogatorio (no es técnica de consultoría)

Es un método orientado a obtener información puntual, generalmente en contextos legales, auditoría o control.

Objetivo:

- Confirmar hechos
- Detectar inconsistencias
- Determinar responsabilidades

Características:

- Directivo
- Rígido
- Confrontativo
- Centrado en respuestas específicas

Tipo de información:

- Datos concretos
- Hechos verificables

Riesgos en consultoría:

- Genera resistencia
- Reduce confianza
- Limita la apertura
- Provoca respuestas defensivas

Conclusión:

El consultor no interroga, investiga con método.

3) Encuesta (instrumento cuantitativo)

Es una herramienta estructurada para recopilar datos de muchos participantes de forma estandarizada.

Objetivo:

- Medir tendencias
- Obtener percepciones generalizadas
- Cuantificar variables organizacionales

Características:

- Preguntas cerradas
- Escalas
- Anonimato frecuente
- Aplicación masiva

Tipo de información:

- Cuantitativa
- Estadística
- Comparativa

Comparación directa

Elemento	Entrevista	Interrogatorio	Encuesta
Propósito	Comprender	Confirmar	Medir
Profundidad	Alta	Baja-media	Baja
Relación humana	Cercana	Tensa	Impersonal
Tipo de datos	Cualitativos	Factuales	Cuantitativos
Flexibilidad	Alta	Nula	Nula
Uso en consultoría	Clave	Evitar	Complementario
Permite explorar causas	Sí	Limitado	No
Genera confianza	Sí	No	Neutral

Cuando usar cada uno en consultoría

Entrevista

- Diagnóstico organizacional
- Cultura
- Liderazgo

- Procesos informales
- Identificación de causas raíz

Encuesta

- Clima laboral
- Satisfacción
- Madurez organizacional
- Evaluación de prácticas

Interrogatorio

- Solo en auditoría o investigación disciplinaria (no en consultoría estratégica)

Ejemplo aplicado — Diginova Solutions

Situación:

Retrasos en proyectos y clientes insatisfechos.

Si se usa entrevista:

Se descubre:

- Roles poco claros
- Centralización en CTO
- Falta de PMO
- Sobrecarga del equipo técnico

Si se usa encuesta:

Se detecta:

- 72% percibe mala coordinación
- 65% reporta sobrecarga
- 58% no entiende prioridades

Si se usa interrogatorio:

Respuestas típicas:

- “No fue mi responsabilidad”
- “Yo entregué a tiempo”
- “Eso lo ve otra área”

Resultado:

- Información defensiva
- Poco aprendizaje organizacional

Insight clave para consultores

- La encuesta dice **qué pasa**
- La entrevista explica **por qué pasa**
- El interrogatorio busca **quién fue**

La consultoría necesita entender sistemas, no culpar personas.

Error común en consultoría junior

Confundir entrevista con interrogatorio:

- preguntas cerradas
- tono acusatorio
- interrupciones

- búsqueda de culpables

Esto rompe la confianza y contamina el diagnóstico.

Regla profesional

Primero escucha (entrevista)

Luego mide (encuesta)

Después valida (datos)

Nunca empezar buscando responsables.

Aplicación metodológica recomendada

En un diagnóstico organizacional:

1. Entrevistas profundas (dirección y mandos)
 2. Encuesta organizacional (operativos)
 3. Análisis de procesos
 4. Cruce de información
 5. Validación con stakeholders
-

A continuación se presenta la **matriz consultiva “qué preguntar a quién”** para el caso de **Diginova Solutions**, diseñada para guiar el levantamiento de información en diagnóstico organizacional, alineada a problemas detectados (PMO inexistente, centralización en CTO, roles difusos, retrasos en proyectos, comunicación deficiente).

Esta matriz ayuda a:

- evitar entrevistas improvisadas
 - asegurar cobertura de variables críticas
 - triangular información entre niveles
 - identificar inconsistencias
-

Matriz consultiva: ¿Qué preguntar a quién?

Caso: Diginova Solutions

1) Alta Dirección (CEO / Dirección General)

Objetivo: entender visión estratégica, problemas prioritarios y decisiones estructurales.

Qué preguntar:

- ¿Cuáles son hoy los tres principales problemas del negocio?
- ¿Dónde se pierden proyectos o clientes?
- ¿Cómo se toman las decisiones estratégicas?
- ¿Qué áreas presentan mayor fricción?
- ¿Existe claridad en prioridades organizacionales?
- ¿Cómo se mide el desempeño organizacional?
- ¿Qué ha intentado la empresa para resolver los retrasos?

Lo que se busca detectar:

- alineación estratégica
- visión sistémica
- causas percibidas vs reales
- brechas entre estrategia y operación

2) CTO / Dirección Tecnológica

Objetivo: analizar gobernanza tecnológica, carga operativa y centralización.

Qué preguntar:

- ¿Qué decisiones pasan por usted obligatoriamente?
- ¿Cómo se priorizan proyectos tecnológicos?
- ¿Existe planificación de capacidad técnica?
- ¿Cómo se asignan recursos a proyectos?
- ¿Qué problemas son recurrentes en ejecución?
- ¿Dónde se generan cuellos de botella?

Detectar:

- centralización
- dependencia operativa
- falta de PMO
- saturación del liderazgo técnico

3) PMO (si existe) o líderes de proyectos

Objetivo: evaluar gestión de proyectos y metodología.

Qué preguntar:

- ¿Qué metodología de gestión usan?
- ¿Cómo se monitorea avance?
- ¿Qué indicadores se utilizan?
- ¿Cómo se gestionan riesgos?
- ¿Qué provoca retrasos?
- ¿Qué pasa cuando un proyecto se desvía?

Detectar:

- ausencia de estándares
- debilidad en seguimiento
- improvisación operativa
- gestión reactiva

4) Mandos medios (líderes de área)

Objetivo: entender coordinación interdepartamental y ejecución.

Qué preguntar:

- ¿Tienen claridad de roles y responsabilidades?
- ¿Qué información reciben para operar?
- ¿Qué decisiones pueden tomar y cuáles no?
- ¿Dónde se traban los procesos?
- ¿Cómo fluye la comunicación con otras áreas?
- ¿Qué limita el desempeño del equipo?

Detectar:

- ambigüedad de roles
- dependencia jerárquica
- fricción interáreas
- problemas de coordinación

5) Equipos operativos (desarrolladores, analistas, soporte)

Objetivo: identificar problemas reales en ejecución.

Qué preguntar:

- ¿Qué te impide trabajar con eficiencia?
- ¿Con qué frecuencia cambian prioridades?
- ¿Tienes claridad de objetivos del proyecto?
- ¿Qué tareas se repiten o duplican?
- ¿Dónde pierdes más tiempo?
- ¿Qué procesos no funcionan?

Detectar:

- sobrecarga operativa
- retrabajo
- falta de procesos
- problemas de comunicación

6) Comercial / ventas

Objetivo: entender expectativas de clientes y promesa de valor.

Qué preguntar:

- ¿Qué promete ventas vs lo que entrega operación?
- ¿Por qué se pierden clientes?
- ¿Qué solicitan más los clientes?
- ¿Cómo se transfiere información a operaciones?
- ¿Dónde falla la implementación?

Detectar:

- desalineación ventas–operación
- promesas no cumplidas
- fallas en onboarding

7) Clientes (clave en diagnóstico consultivo)

Objetivo: validar percepción externa.

Qué preguntar:

- ¿Por qué eligieron Diginova?
- ¿Qué valor reciben realmente?
- ¿Qué problemas han tenido?
- ¿Qué mejorarían?
- ¿Volverían a contratar?

Detectar:

- percepción real de servicio
 - brechas de valor
 - causas de churn
-

Matriz sintética / de síntesis estratégica

Actor	Propósito de entrevista	Tipo de preguntas
CEO	Estrategia y problemas críticos	Dirección, decisiones, prioridades
CTO	Operación tecnológica	Cuellos de botella, carga, decisiones
PMO	Gestión de proyectos	Metodología, control, indicadores
Líderes	Coordinación	Roles, comunicación, ejecución
Operativos	Realidad del trabajo	Obstáculos, procesos, carga
Comercial	Promesa vs entrega	Expectativas, clientes
Clientes	Valor percibido	Experiencia, satisfacción

Cómo usar esta matriz en consultoría

Paso 1

Definir problema central:

- retrasos
- insatisfacción
- baja eficiencia

Paso 2

Asignar actores clave

Paso 3

Construir guías por rol

Paso 4

Triangular respuestas

Ejemplo:

- CEO dice: “falta de compromiso”
- Operativos dicen: “prioridades cambian diario”
- CTO dice: “todo pasa por mí”

Conclusión:

problema estructural, no actitudinal.

Insight profesional

Un buen diagnóstico no depende de:

- lo que alguien dice

Depende de:

- lo que **muchos dicen en común**
- lo que **nadie ve completo**
- lo que **se contradice entre niveles**

Matriz de triangulación de información

Caso: Diginova Solutions

Problema central del diagnóstico

Retrasos en proyectos y disminución de satisfacción del cliente.

Estructura de triangulación

Variable crítica	Dirección	Mandos medios	Operativos	Clientes	Evidencia objetiva	Hallazgo
Claridad de roles	"Están definidos"	"Hay ambigüedad entre áreas"	"No sabemos quién decide"	—	Descripciones de puesto desactualizadas	Roles difusos
Gestión de proyectos	"Se gestionan correctamente"	"Falta seguimiento formal"	"Cambian prioridades"	"Retrasos frecuentes"	No existe PMO formal	Gestión reactiva
Toma de decisiones	Centralizada en CTO	Dependencia jerárquica	Espera de aprobación constante	—	Cuellos de botella identificados	Centralización crítica
Planeación de capacidad	"Se asigna según demanda"	"No hay previsión real"	Sobrecarga permanente	Retrasos de entrega	Saturación del equipo técnico	Falta de planeación
Procesos documentados	"Sí existen"	"Parcialmente"	"No se usan"	Experiencia inconsistente	Procesos incompletos	Falta de estandarización
Comunicación interáreas	"Adecuada"	"Fragmentada"	"Recibimos tarde la info"	Inconsistencias	Reuniones no estructuradas	Comunicación deficiente
Satisfacción del cliente	"Relativamente buena"	"Se deteriora en proyectos largos"	"Hay quejas frecuentes"	"Incumplimientos"	Indicadores de churn	Experiencia negativa

Cómo se interpreta la matriz

1) Coincidencias entre niveles

Indican problemas reales.

Ejemplo:

- Operativos + clientes + datos = retrasos
→ causa sistémica confirmada

2) Contradicciones

Revelan puntos ciegos directivos.

Ejemplo:

- Dirección: “procesos definidos”
- Operación: “no existen”
→ brecha percepción–realidad

3) Evidencia objetiva

Define qué es síntoma y qué es causa.

Hallazgos clave en Diginova (triangulados)

1. Centralización operativa en CTO
 2. Ausencia de PMO
 3. Ambigüedad de roles
 4. Sobrecarga técnica
 5. Procesos no institucionalizados
 6. Comunicación fragmentada
 7. Experiencia del cliente inconsistente
-

Visualización de lectura consultiva

La triangulación permite pasar de:

“Opiniones”

a

“Patrones organizacionales”

Tipos de triangulación que usa el consultor

1) Triangulación de fuentes

- Dirección
- Operación
- Clientes

2) Triangulación metodológica

- Entrevistas
- Encuestas
- Observación
- Datos

3) Triangulación jerárquica

- Estratégico
- Táctico
- Operativo

Ejemplo de análisis consultivo

Variable: retrasos en proyectos.

- Dirección: “problema de ejecución”
- Mandos: “falta de coordinación”
- Operación: “cambios constantes”
- Clientes: “no cumplen tiempos”
- Datos: desviaciones recurrentes

Conclusión:

problema estructural de gestión, no de desempeño individual.

Buenas prácticas del consultor

- Nunca concluir con una sola fuente
- Buscar coincidencias entre niveles
- Documentar contradicciones
- Priorizar evidencia objetiva
- Validar hallazgos con stakeholders

Error común

Usar triangulación solo como tabla.

Debe ser:

- herramienta de análisis
- base de diagnóstico
- sustento de recomendaciones

Resultado final de la triangulación

La matriz se convierte en insumo para:

- diagnóstico integral
 - matriz causal
 - árbol de problemas
 - plan de intervención
 - diseño de PMO
 - rediseño organizacional
-

Aplicación de escalas y cuestionarios

¿Por qué la aplicación de escalas y cuestionarios son útiles en consultoría?

Cuando el objetivo es **obtener datos estructurados, medibles y comparables** de una muestra amplia de personas, las escalas y cuestionarios son herramientas clave. Permiten recopilar información sobre percepciones, actitudes, niveles de satisfacción, habilidades, necesidades de formación, entre muchos otros aspectos relevantes para el diagnóstico. Lo más interesante para la consultoría es que, bien diseñados, estos instrumentos ayudan a:

- Identificar **patrones y tendencias** entre grupos o áreas.
- Obtener evidencia que respalde la definición de problemas o necesidades.
- Evaluar el impacto de una intervención antes y después de su implementación.
- Agilizar el levantamiento de información cuando hay **limitaciones de tiempo o acceso** a los actores clave.

¿Qué son los cuestionarios y las escalas?

Cuestionario

Instrumento compuesto por preguntas (cerradas, abiertas o mixtas) diseñado para recopilar información específica. Puede incluir datos demográficos, percepciones, conductas, entre otros.

Escala

Tipo particular de pregunta en la que el encuestado **valora o clasifica algo** según un criterio (por ejemplo, frecuencia, acuerdo, satisfacción). Se utilizan para medir **intensidad o grado** de una percepción

Tipos comunes de escalas utilizadas en consultoría

Tipo de escala	Descripción	Ejemplo
<i>Likert</i>	<i>Grado de acuerdo con afirmaciones.</i>	<i>“Estoy satisfecho con mi ambiente de trabajo” (1 a 5)</i>
<i>Escala de frecuencia</i>	<i>Cuántas veces ocurre algo.</i>	<i>“Con qué frecuencia recibe retroalimentación de su jefe”</i>
<i>Escala de importancia</i>	<i>Qué tan importante es algo para la persona.</i>	<i>“Valore la importancia de la comunicación interna”</i>
<i>Escala de satisfacción</i>	<i>Nivel de satisfacción respecto a un aspecto.</i>	<i>“¿Qué tan satisfecho está con su rol actual?”</i>
<i>Diferencial semántico</i>	<i>Evaluación entre dos polos opuestos.</i>	<i>“La comunicación es: clara 1 2 3 4 5 confusa”</i>

Ventajas y desventajas

Ventajas

- Recogen información de forma rápida a gran escala.
- Fáciles de tabular y analizar (especialmente en línea).
- Estándar para hacer comparaciones entre áreas o periodos.

Desventajas

- Si no están bien diseñados, los datos pueden ser poco útiles.
- Pueden tener sesgos si las preguntas son tendenciosas.
- Algunos temas complejos no se abordan en profundidad.

Recomendaciones para su aplicación en consultoría

Diseño

- Define el objetivo del cuestionario: ¿Qué quieres descubrir?
- Redacta preguntas claras, neutrales y específicas.
- Alterna entre preguntas cerradas (cuantitativas) y abiertas (cualitativas) si es necesario.
- Usa escalas consistentes (por ejemplo, siempre de 1 a 5).

Prueba piloto

- Aplica el cuestionario a un grupo pequeño antes del envío general.
- Ajusta redacción o formato según las dificultades detectadas.

Aplicación

- Puede ser presencial, por correo, teléfono o en plataformas en línea.
- Garantiza el anonimato si se busca sinceridad.
- Define un plazo y un recordatorio para aumentar la tasa de respuesta.

Análisis

- Calcula promedios, frecuencias o cruces entre variables.
- Busca patrones: ¿qué valoran más los empleados? ¿Dónde hay insatisfacción?
- Relaciona resultados con los objetivos del diagnóstico.

Ejemplo aplicado en consultoría

Caso: diagnóstico de clima organizacional en una institución educativa.

Instrumento: cuestionario anónimo con 20 ítems en escala Likert sobre liderazgo, ambiente de trabajo, oportunidades de desarrollo, y comunicación.

Hallazgos: alta satisfacción con el ambiente físico, pero baja percepción de reconocimiento por parte de directivos.

Resultado: se recomienda diseñar un plan de reconocimiento no monetario para mejorar la motivación.

Aplicación de escalas y cuestionarios en consultoría organizacional

¿Qué son los cuestionarios y las escalas en consultoría?

Son **instrumentos estructurados de levantamiento de información** diseñados para medir percepciones, prácticas, comportamientos y condiciones organizacionales de manera sistemática.

- **Cuestionario:** conjunto ordenado de preguntas.
- **Escala:** forma de medir la intensidad o grado de una respuesta dentro del cuestionario.

En consultoría se usan para transformar percepciones en **datos analizables y comparables**.

¿Por qué son útiles en consultoría?

Permiten:

1. Medir variables organizacionales (clima, liderazgo, procesos, cultura).
2. Detectar patrones que no aparecen en entrevistas.
3. Validar hipótesis del diagnóstico.
4. Comparar áreas, niveles o momentos en el tiempo.
5. Reducir sesgos personales.
6. Obtener evidencia cuantitativa para la toma de decisiones.

La lógica consultiva es:

Entrevistas explican → cuestionarios confirman → datos priorizan.

¿Qué diferencia hay entre cuestionarios y escalas?

Elemento	Cuestionario	Escala
Qué es	Instrumento completo	Parte del instrumento
Función	Recopilar información	Medir intensidad
Tipo	Preguntas abiertas/cerradas	Rangos numéricos o categorías
Uso	Diagnóstico general	Análisis específico

Tipos de escalas más utilizadas en consultoría

1) Escala Likert

La más usada.

Ejemplo:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Sirve para:

- clima organizacional
- liderazgo
- satisfacción
- procesos

Ventajas:

- fácil de responder
- fácil de analizar
- comparable

Desventajas:

- respuestas neutras excesivas
 - sesgo de deseabilidad social
-

2) Escala de frecuencia

Mide qué tan seguido ocurre algo.

Ejemplo:

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

Sirve para:

- prácticas operativas
- comportamientos organizacionales

Ventaja:

- aterriza la realidad

Desventaja:

- depende de percepción subjetiva
-

3) Escala de importancia

Prioriza variables.

Ejemplo:

- Nada importante
- Poco importante
- Moderadamente importante
- Importante
- Muy importante

Sirve para:

- priorización estratégica
 - diseño de intervención
-

4) Escala de satisfacción

Mide experiencia.

Ejemplo:

- Muy insatisfecho → Muy satisfecho

Sirve para:

- cliente interno
 - cliente externo
-

5) Escala semántica diferencial

Mide percepciones entre polos.

Ejemplo:

Comunicación interna

Ineficiente ↔ Eficiente

Ventaja:

- más rica perceptualmente

Desventaja:

- requiere diseño cuidadoso

Recomendaciones para aplicar escalas en consultoría

Diseño

- usar lenguaje claro
- evitar ambigüedad
- no mezclar variables en una pregunta
- máximo 20–30 ítems por bloque

Aplicación

- anonimato
- explicar propósito
- evitar presencia jerárquica
- tiempo máximo: 10–15 min

Análisis

- identificar tendencias, no opiniones individuales
- cruzar por área y nivel
- triangular con entrevistas

Ejemplo aplicado a consultoría

Caso: Diginova Solutions

Objetivo: Evaluar causas de retrasos y problemas organizacionales.

Cuestionario diagnóstico organizacional

Dimensión 1 — Claridad organizacional

Escala Likert

1. Tengo claridad sobre mis responsabilidades.
2. Entiendo las prioridades del negocio.
3. Sé quién toma decisiones clave.
4. Existen roles bien definidos.

Dimensión 2 — Gestión de proyectos

Escala de frecuencia

5. Los proyectos cambian de prioridad constantemente.
6. Los objetivos del proyecto están claros.
7. Existen retrasos en entregas.
8. Se monitorea el avance del proyecto.

Dimensión 3 — Comunicación

Escala semántica

Comunicación interna

Deficiente ↔ Clara

Información entre áreas

Tardía ↔ Oportuna

Dimensión 4 — Carga operativa

Escala Likert

- 9. La carga de trabajo es adecuada.
 - 10. Hay suficientes recursos técnicos.
 - 11. Las tareas se duplican.
 - 12. El tiempo se utiliza eficientemente.
-

Dimensión 5 — Experiencia del cliente interno

Escala de satisfacción

- 13. Estoy satisfecho con la coordinación entre áreas.
 - 14. Estoy satisfecho con la toma de decisiones.
 - 15. Estoy satisfecho con los procesos actuales.
-

Qué detectaríamos el consultor con este instrumento

- Ambigüedad de roles
 - Falta de PMO
 - Sobrecarga operativa
 - Comunicación fragmentada
 - Retrasos estructurales
-

Resultado consultivo esperado

Ejemplo de hallazgos:

- 68% no tiene claridad de responsabilidades
- 72% percibe cambios constantes de prioridad
- 65% reporta sobrecarga
- 58% identifica fallas de comunicación

Interpretación:

Problema estructural de gestión, no de desempeño individual.

Insight clave para consultoría estratégica

Los cuestionarios no sirven para “saber qué opinan”.

Sirven para:

- *validar hipótesis*
- *priorizar intervención*
- *medir madurez organizacional*
- *sustentar decisiones directivas*

Error común del consultor

Aplicar cuestionarios:

- sin hipótesis previa
- demasiado largos
- sin plan de análisis
- sin cruzarlos con entrevistas

Resultado:

datos inútiles.

Ejemplos

1. Escala Likert (acuerdo/desacuerdo)

Se usa para medir percepciones, actitudes u opiniones.

Ejemplo aplicado en consultoría de clima organizacional

Afirmación:

"La comunicación entre áreas es clara y oportuna."

Escala:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Ejemplo aplicado en consultoría de experiencia del cliente

Afirmación:

"El proceso de compra fue sencillo y transparente."

2. Escala de frecuencia

Mide qué tan seguido ocurre un comportamiento o situación.

Ejemplo aplicado en diagnóstico de procesos

Pregunta:

"¿Con qué frecuencia se retrasan las entregas por falta de insumos?"

Escala:

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

Ejemplo aplicado en evaluación de liderazgo

Pregunta:

"¿Con qué frecuencia tu líder inmediato te brinda retroalimentación constructiva?"

3. Escala de importancia

Evalúa qué tan relevante es un elemento para el usuario o colaborador.

Ejemplo aplicado en consultoría de diseño organizacional

Pregunta:

"¿Qué tan importante es para ti contar con procesos estandarizados en tu área?"

Escala:

- Nada importante
- Poco importante
- Moderadamente importante
- Muy importante
- Extremadamente importante

Ejemplo aplicado en consultoría de experiencia del cliente

Pregunta:

"¿Qué tan importante es la rapidez de atención al elegir un proveedor?"

4. Escala de satisfacción

Mide el nivel de satisfacción respecto a un servicio, proceso o experiencia.

Ejemplo aplicado en evaluación de servicios internos

Pregunta:

"¿Qué tan satisfecho estás con el soporte técnico que recibes?"

Escala:

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutral
- Satisfecho
- Muy satisfecho

Ejemplo aplicado en consultoría de calidad de servicio

Pregunta:

"¿Qué tan satisfecho estás con los tiempos de respuesta del área de atención al cliente?"

5. Diferencial semántico

Evalúa percepciones usando pares de adjetivos opuestos. Es útil para medir imagen, cultura, marca o clima.

Ejemplo aplicado en diagnóstico cultural

Instrucción:

"Marca en qué punto del continuo percibes a la organización."

| Tradicional | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Innovadora |

Ejemplo aplicado en consultoría de marca empleadora

Instrucción:

"Selecciona el punto que mejor describe tu percepción del ambiente laboral."

| Tenso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Relajado |

Ejemplo aplicado en evaluación de servicio

| Ineficiente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Eficiente |

Técnicas de investigación

¿Por qué son importantes para la consultoría?

Antes de intervenir o siquiera entrevistar a los actores clave, todo consultor profesional debe realizar un trabajo de investigación que le permita **comprender el contexto**, el sector, las regulaciones, los antecedentes y cualquier otra variable externa o interna que influya en el sistema que va a analizar.

Estas técnicas permiten al consultor:

- Construir un **marco de referencia** sólido.
- Contrastar la información obtenida con otras fuentes.
- Fundamentar sus propuestas en datos reales y verificables.
- Evitar errores por desconocimiento del entorno.

Por eso, dominar tanto la **investigación documental** como la **investigación de campo** es indispensable para realizar diagnósticos integrales y confiables.

Investigación documental

¿Qué es?

Es el proceso de recopilación, análisis e interpretación de información que **ya ha sido registrada** por otros autores o por la propia organización, a través de documentos, bases de datos, reportes, estudios previos, leyes, etc.

Las fuentes más comunes son:

- Informes internos (RRHH, calidad, finanzas)
- Manuales de procesos o políticas institucionales.
- Actas de reuniones o evaluaciones anteriores.
- Artículos, estadísticas, **benchmarking** sectorial.
- Normas legales, reglamentos, lineamientos gubernamentales.

Ventajas	Desventajas
<i>Acceso rápido a gran volumen de información.</i>	<i>La información puede estar desactualizada o ser poco confiable.</i>
<i>Permite conocer antecedentes sin intervenir.</i>	<i>No refleja necesariamente la percepción actual de los actores.</i>
<i>Es económica y no invasiva.</i>	<i>Puede haber sesgo en la forma como se generaron los documentos.</i>

Aplicación en consultoría

Caso: consultoría en mejora de procesos en una empresa industrial.

Acción: revisión de manuales de procesos, políticas de calidad y reportes de auditoría interna.

Resultado: el consultor detecta que las fallas no se deben a falta de procedimientos, sino a que **los documentos no están actualizados** ni se comunican adecuadamente.

¿Qué es benchmarking?

El **benchmarking** es un proceso continuo de comparación que consiste en evaluar los productos, servicios, procesos o estrategias de una organización frente a los de sus competidores directos o de empresas líderes en el sector.

Su objetivo no es simplemente "copiar", sino identificar las **mejores prácticas** del mercado para adaptarlas y mejorar el rendimiento, la eficiencia y la competitividad de la propia empresa.

Tipos principales de Benchmarking

Dependiendo de qué se compare y con quién, existen diversos tipos:

- **Interno:** Se realiza dentro de la misma organización, comparando procesos o departamentos para identificar cuál funciona mejor y replicar su éxito en otras áreas.
- **Competitivo:** Analiza directamente a los competidores más cercanos para evaluar su posición en el mercado y detectar áreas donde se puede superar su oferta.
- **Funcional:** Busca prácticas excelentes en empresas que no pertenecen al mismo sector, pero que destacan por un proceso específico (como la logística o atención al cliente) que puede ser aplicable.
- **Genérico:** Se centra en procesos de negocio que son idénticos independientemente de la industria, como la gestión de nóminas o procesos de oficina.

¿Para qué sirve?

Implementar esta técnica permite:

1. **Detectar oportunidades de mejora:** Al comparar métricas de calidad, tiempo y costo.
2. **Innovar y reducir riesgos:** Al basar las decisiones en datos de éxito ya probados por otros.
3. **Establecer estándares realistas:** Ayuda a definir objetivos de rendimiento basados en la realidad del mercado.
4. **Aumentar la productividad:** Al eliminar ineficiencias mediante el aprendizaje comparativo.

Para profundizar en cómo implementarlo paso a paso, instituciones como BBVA y plataformas como [Asana](#) ofrecen guías detalladas sobre su importancia estratégica.

*El **benchmarking competitivo** se trata de **ingeniería inversa** y el uso inteligente de fuentes externas.*

Algunas tácticas maestras para obtener esos indicadores:

1. Auditoría Digital (Tu mejor aliada)

Existen herramientas diseñadas específicamente para "leer" el desempeño de otros:

- **Tráfico y comportamiento:** Usa SimilarWeb para ver cuántas visitas reciben, de dónde vienen y qué tan rápido se van (tasa de rebote).
- **Estrategia de contenidos:** [SEMrush](#) o Ahrefs te permiten ver por qué palabras clave están pagando y cuáles les traen tráfico gratis (SEO).
- **Publicidad:** La Biblioteca de Anuncios de Meta te muestra todos los anuncios activos que tienen en Instagram y Facebook en tiempo real.

2. Mystery Shopping (Compra Misteriosa)

Conviértete en su cliente para mapear sus **procesos internos** desde fuera:

- **Proceso comercial:** Llama para pedir un presupuesto y mide cuánto tardan en responder, qué tan agresivo es su seguimiento y qué argumentos de venta usan.
- **Experiencia de usuario:** Compra un producto básico. Evalúa el packaging, el tiempo de entrega y la calidad del soporte post-venta.

3. Fuentes Secundarias y Públicas

Muchas veces la información está ahí, solo hay que saber dónde buscar:

- **Informes de industria:** Las cámaras de comercio o asociaciones sectoriales publican promedios de la industria que sirven como "línea base".
- **Reseñas de clientes:** Analiza Google Maps, Trustpilot o foros. Los clientes suelen quejarse precisamente de los fallos en sus procesos internos (ej: "tardaron 2 semanas en enviarlo").
- **Bolsas de trabajo:** Mira sus vacantes en LinkedIn. Si buscan "Especialista en logística para expandir almacenes", ya sabes en qué proceso interno están invirtiendo.

4. Benchmarking Genérico

Si no puedes medir al competidor X, mide el **estándar del sector**. Según [InboundCycle](#), comparar tus métricas con los promedios de tu categoría (ej: "tasa de conversión promedio en ecommerce de moda") es una forma válida de saber qué tan lejos estás de los mejores.

Tip Pro: No intentes medirlo todo. Elige **3 KPIs críticos** (ejemplo: precio final, tiempo de respuesta y satisfacción del cliente) y enfócate solo en esos para no perderte en un mar de datos externos.

*Para ejecutar un **benchmarking** efectivo sin perder el rumbo, sigue este proceso estructurado de 5 pasos clave:*

1. Planificación (El "Qué" y el "Quién")

Define qué quieres mejorar. No intentes compararlo todo; elige un área crítica (logística, conversión web, atención al cliente).

- **Selecciona a los sujetos:** Elige 3 o 4 empresas. No te limites solo a competidores directos; busca referentes de otros sectores que dominen un proceso específico (benchmarking funcional).

2. Recopilación de Datos

Como no tienes sus datos internos, utiliza las herramientas de "ingeniería inversa" que mencionamos antes:

- **Herramientas digitales:** Consulta SimilarWeb para tráfico o [SEMrush](#) para visibilidad.
- **Análisis directo:** Realiza **Mystery Shopping** o analiza sus precios y promociones públicas.
- **Fuentes abiertas:** Revisa sus reportes anuales (si cotizan en bolsa) o comunicados de prensa.

3. Análisis de Brechas (El "Gap")

Compara tus métricas con las de tus referentes.

- **Identifica la diferencia:** ¿Ellos tardan 2 horas en responder y tú 24?
- **Busca el "por qué":** Determina si su ventaja se debe a tecnología, personal capacitado o una estrategia de comunicación diferente.

4. Acción y Adaptación

Este es el paso más importante: **No copies, adapta.**

- Diseña un plan de mejora basado en lo aprendido. Según HubSpot, los objetivos deben ser **SMART** (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido).
- Implementa los cambios ajustándolos a la cultura y presupuesto de tu propia empresa.

5. Seguimiento y Mejora Continua

El mercado cambia rápido. Lo que hoy es una "mejor práctica", mañana será el estándar básico.

- Establece un calendario para repetir el análisis (por ejemplo, cada 6 meses).
- Mide el impacto de los cambios realizados en tus propios indicadores.

Investigación de campo

¿Qué es?

Consiste en recolectar información **directamente del entorno de estudio**, mediante la interacción con los sujetos o la observación de los hechos en el lugar donde ocurren.

Se usan diversas técnicas:

- Observación directa o participante.
- Entrevistas, encuestas y grupos focales.
- Pruebas, simulaciones o recorridos guiados.
- Registro de comportamientos y eventos en tiempo real.

Ventajas	Desventajas
<i>Ofrece datos actuales, contextuales y específicos.</i>	<i>Puede requerir más tiempo y recursos.</i>
<i>Permite detectar elementos no registrados en documentos.</i>	<i>Posibilidad de sesgo del observador o del entrevistado.</i>
<i>Favorece el contacto con la realidad operativa de la empresa.</i>	<i>La presencia del consultor puede alterar el comportamiento.</i>
<i>Ofrece datos actuales, contextuales y específicos.</i>	<i>Puede requerir más tiempo y recursos.</i>

Aplicación en consultoría

Caso: diagnóstico de seguridad en planta de producción.

Acción: observación directa del comportamiento del personal en zonas de riesgo, entrevistas con operadores y registro de condiciones del entorno.

Resultado: se identifican **desvíos sistemáticos entre el protocolo escrito y la práctica real**, debido a presión por cumplir metas.

Utiliza la técnica de memorización con el acrónimo **DOC-CAMPO**

1. **DOC**: Documentos, Organización, Contexto histórico.
2. **CAMPO**: Contacto, Actualidad, Movimiento, Personas, Observación.

Técnicas de investigación en consultoría organizacional

Las técnicas de investigación permiten al consultor **entender la realidad organizacional con evidencia**, no solo con percepciones. Son la base del diagnóstico profesional y de la credibilidad del consultor.

¿Por qué son importantes para la consultoría?

Porque permiten:

- fundamentar decisiones con datos
- evitar diagnósticos intuitivos
- identificar causas reales y no aparentes
- reducir sesgos personales
- construir recomendaciones viables
- documentar evidencia del diagnóstico

En consultoría estratégica:

Sin investigación → hay opinión

Con investigación → hay diagnóstico

Tipos clave de investigación en consultoría

Las dos técnicas base son:

1. Investigación documental
2. Investigación de campo

Se complementan y nunca deben usarse aisladas.

Investigación documental

¿Qué es?

Es el análisis sistemático de **documentos existentes dentro de la organización** para comprender su funcionamiento, historia, decisiones y procesos.

Se centra en:

- información registrada
- evidencia formal
- datos institucionales

Qué se analiza normalmente

- organigramas
- manuales de procesos
- reportes operativos
- indicadores
- políticas internas
- informes financieros

- actas de reunión
- métricas de proyectos

Ventajas

- bajo costo
- acceso rápido
- información objetiva
- permite entender estructura formal
- base para hipótesis iniciales

Desventajas

- información desactualizada
- no refleja prácticas reales
- sesgo institucional
- no explica causas
- no muestra cultura organizacional

Aplicación en consultoría

Se utiliza para:

1. entender cómo debería funcionar la organización
2. identificar inconsistencias entre lo formal y lo real
3. detectar vacíos estructurales
4. preparar entrevistas y trabajo de campo

Ejemplo aplicado — Diginova Solutions

Documentos revisados:

- organigrama
- manual de procesos
- reportes de proyectos
- indicadores operativos

Hallazgos documentales:

- no existe PMO formal
- procesos no documentados
- indicadores incompletos
- estructura dependiente del CTO

Hipótesis inicial:

La organización opera de forma reactiva y centralizada.

Investigación de campo

¿Qué es?

Es la obtención directa de información **en el entorno real de trabajo**, interactuando con personas, procesos y dinámicas organizacionales.

Se basa en:

- observación
- entrevistas
- encuestas
- **shadowing**
- talleres

Qué permite analizar

- prácticas reales
- cultura organizacional
- dinámicas informales
- problemas operativos
- toma de decisiones real

Ventajas

- información profunda
- contacto directo con la realidad
- detecta causas reales
- revela dinámicas ocultas
- valida hipótesis

Desventajas

- requiere tiempo
- puede generar resistencia
- depende de habilidades del consultor
- riesgo de sesgo interpretativo

Aplicación en consultoría

Se utiliza para:

1. validar hallazgos documentales
2. entender la operación real
3. identificar causas raíz
4. generar evidencia del diagnóstico

Ejemplo aplicado — Diginova Solutions

Técnicas utilizadas:

- entrevistas a líderes
- entrevistas operativas
- observación de proyectos
- encuesta interna

Hallazgos de campo:

- decisiones concentradas en CTO
- sobrecarga operativa
- cambios constantes de prioridad
- comunicación fragmentada
- retrasos sistemáticos

Confirmación:

Las fallas no son individuales, son estructurales.

Comparación directa

<i>Elemento</i>	<i>Investigación documental</i>	<i>Investigación de campo</i>
<i>Fuente</i>	<i>Documentos</i>	<i>Personas y procesos</i>
<i>Enfoque</i>	<i>Formal</i>	<i>Real</i>
<i>Tipo de información</i>	<i>Histórica</i>	<i>Actual</i>
<i>Profundidad</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
<i>Explica causas</i>	<i>Limitado</i>	<i>Sí</i>
<i>Costo</i>	<i>Bajo</i>	<i>Medio</i>
<i>Uso principal</i>	<i>Hipótesis</i>	<i>Validación</i>

Integración metodológica en consultoría

→ *El consultor profesional sigue esta secuencia:*

Fase 1

Investigación documental

→ entender estructura formal

Fase 2

Investigación de campo

→ entender funcionamiento real

Fase 3

Triangulación

→ contrastar ambos mundos

Fase 4

Diagnóstico integral

Error común en consultoría**Error 1:**

Diagnosticar solo con entrevistas.

Error 2:

Diagnosticar solo con documentos.

Error 3:

No contrastar ambos.

Resultado:
diagnóstico incompleto.

 Insight clave del consultor

La organización tiene dos realidades:

1. La que está documentada
2. La que realmente ocurre

→ *La consultoría descubre la brecha entre ambas.*

Aplicación estratégica en Diginova

Hallazgo documental:

“Existen procesos definidos”

Hallazgo de campo:

“Nadie los usa”

Diagnóstico:

Problema de institucionalización organizacional.

Buenas prácticas del consultor

- iniciar con documental
 - no asumir que lo documentado se aplica
 - validar en campo
 - observar sin intervenir
 - registrar evidencia
 - triangular información
-

Resultado de aplicar ambas técnicas

Permiten construir:

- mapa causal
 - diagnóstico integral
 - matriz de priorización
 - plan de intervención
 - rediseño organizacional
-

Shadowing es una técnica de investigación de campo utilizada en consultoría organizacional que consiste en **acompañar y observar directamente a una persona durante su jornada laboral** para entender cómo trabaja realmente, qué decisiones toma, qué obstáculos enfrenta y cómo interactúa con procesos y otros roles.

No se basa en lo que la persona dice que hace, sino en **lo que efectivamente hace**.

Definición simple

Shadowing = observar el trabajo real en tiempo real.

El consultor “sigue la sombra” del colaborador para comprender la operación desde dentro.

¿Para qué sirve en consultoría?

Permite:

- detectar cuellos de botella
 - identificar retrabajos
 - observar procesos informales
 - evidenciar sobrecarga operativa
 - validar lo dicho en entrevistas
 - comprender la toma de decisiones real
-

Qué se observa durante shadowing

- tareas reales ejecutadas
 - tiempos de actividad
 - interrupciones
 - flujos de comunicación
 - dependencias jerárquicas
 - herramientas utilizadas
 - errores recurrentes
 - decisiones improvisadas
-

Diferencia con la entrevista

Entrevista	Shadowing
<i>Lo que la persona explica</i>	<i>Lo que la persona hace</i>
<i>Percepción</i>	<i>Realidad</i>
<i>Narrativa</i>	<i>Evidencia</i>
<i>Declarativo</i>	<i>Observacional</i>

Ventajas

- información objetiva
 - detecta problemas invisibles
 - revela dinámicas informales
 - valida procesos reales
 - genera evidencia potente
-

Desventajas

- requiere tiempo
 - puede generar incomodidad inicial
 - riesgo de comportamiento artificial si no se gestiona bien
 - depende de habilidades del consultor
-

Ejemplo aplicado — Diginova Solutions

Rol observado: Líder técnico.

Observación en shadowing:

- recibe tareas de múltiples áreas
- prioridades cambian constantemente
- debe validar todo con CTO
- interrumpe tareas por urgencias
- retrabajo por cambios de requerimientos

Hallazgo consultivo:

El problema no es la productividad del equipo, es la falta de gobernanza y priorización.

Insight clave

Muchas organizaciones creen que su problema es:

- desempeño
- compromiso
- actitud

El shadowing muestra que el problema suele ser:

- estructura
 - procesos
 - decisiones
 - diseño organizacional
-

Buenas prácticas para aplicar shadowing

1. explicar propósito (no es evaluación individual)
 2. observar sin intervenir
 3. registrar tiempos y patrones
 4. documentar comportamientos recurrentes
 5. triangular con entrevistas y documentos
-

Cuando usar shadowing

- rediseño de procesos
 - diagnóstico operativo
 - mejora de productividad
 - análisis de carga de trabajo
 - implementación de PMO
 - proyectos Lean / mejora continua
-

Resultado en consultoría

El shadowing alimenta:

- mapa de procesos real
- diagnóstico operativo
- análisis causal
- rediseño organizacional
- propuestas de eficiencia.

Listas de cotejo para la identificación sistemática de necesidades

Una **lista de cotejo** (también conocida como *checklist*) es un instrumento que presenta de manera organizada una serie de **criterios, condiciones o elementos que deben observarse, verificarse o cumplirse**. El consultor simplemente **marca la presencia, ausencia o grado de cumplimiento** de cada ítem, lo que permite registrar información concreta y objetiva de forma rápida.

En consultoría, estas listas se utilizan para **verificar sistemáticamente aspectos clave** en áreas como procesos, recursos humanos, cumplimiento normativo, infraestructura, entre otros.

Las listas de cotejo ayudan al consultor a:

- **Estandarizar la recolección de información**, evitando omisiones.
- Detectar **áreas críticas o condiciones incumplidas** en entornos operativos.
- **Comparar** situaciones reales con modelos de referencia o normas.
- Agilizar la toma de decisiones al tener **datos claros y organizados**.
- **Involucrar** a los colaboradores en procesos de autoevaluación o auditoría interna.

Estructura básica de una lista

Criterio/Elemento a observar	Cumple	Observaciones
Existe manual de funciones actualizado.	✓	Fecha de última actualización: 2023
Se aplican evaluaciones de desempeño anuales.	X	No se realiza desde 2021
Los líderes conocen los indicadores de su área.	✓	Se evidenció en entrevistas

Tipos de listas de cotejo según su aplicación en consultoría

Tipo de lista	Uso principal
Diagnóstico	Detectar carencias o áreas de mejora.
De cumplimiento	Verificar normas, políticas o estándares.
Operativa	Observar procesos en tiempo real (producción, servicios).
De evaluación	Comparar contra un modelo de gestión o buenas prácticas.

Ejemplo aplicado en consultoría

Caso: consultoría para mejorar la gestión del talento humano en una institución de salud.

Acción: se aplica una lista de cotejo basada en estándares de gestión de personal.

Resultado: se identifican varias ausencias clave: falta de planes de carrera, escasa comunicación interna y ausencia de indicadores de desempeño.

Impacto: esta información permite estructurar una propuesta focalizada en procesos críticos y con respaldo en evidencia directa.

Ventajas y Desventajas

Ventajas	Desventajas
<i>Fáciles de aplicar y adaptar a diferentes contextos.</i>	<i>Pueden ser superficiales si no se diseñan con precisión.</i>
<i>Estandarizan la observación y reducen sesgos personales.</i>	<i>No siempre captan la causa del problema, solo su manifestación.</i>
<i>Permiten seguimiento periódico de acciones correctivas.</i>	<i>Requieren criterio experto para interpretar los resultados.</i>

Recomendaciones para su diseño y aplicación

Diseño efectivo

- Define claramente el área o proceso a evaluar.
- Usa enunciados claros, específicos y observables.
- Limita la cantidad de ítems para que sea manejable.
- Considera dejar espacio para observaciones o evidencias.

Aplicación útil en campo

- Capacita al equipo que aplicará la lista, si no es el consultor directamente.
- Utiliza evidencia objetiva (documentos, indicadores, observación directa).
- Acompaña el resultado con un breve análisis interpretativo.

Pautas para el estudio

Piensa en la palabra **LISTA**

- L:** localiza criterios clave
- I:** indica cumplimiento
- S:** sistematiza observación
- T:** toma evidencia
- A:** analiza resultados

Listas de cotejo para la identificación sistemática de necesidades en consultoría

Las listas de cotejo (*checklists*) son herramientas operativas clave para el diagnóstico organizacional porque permiten **verificar de manera estructurada si existen, se aplican o funcionan determinados procesos, prácticas o controles** dentro de la organización.

¿Qué es una lista de cotejo?

Es un instrumento que contiene **criterios, elementos o prácticas que deben cumplirse**, y que el consultor revisa para determinar si:

- existen
- se aplican
- se cumplen parcialmente
- no existen

Se usa para convertir la observación y el diagnóstico en un proceso **sistemático, comparable y documentable**.

¿Por qué son útiles para el diagnóstico de necesidades?

Permiten:

- identificar brechas organizacionales
- evaluar madurez de procesos
- evitar diagnósticos subjetivos
- documentar evidencia
- comparar áreas
- priorizar intervenciones
- detectar necesidades de capacitación, estructura o tecnología

En consultoría:

→ *Lo que no se verifica sistemáticamente, se interpreta.*

Estructura básica de una lista de cotejo

Una lista profesional incluye:

Elemento	Descripción
Área evaluada	Proceso, función o dimensión
Criterio	Práctica esperada
Indicador observable	Evidencia concreta
Cumple	Sí
Cumple parcialmente	En proceso
No cumple	No existe
Evidencia	Documento, práctica, observación
Observaciones	Hallazgos del consultor

Tipos de listas de cotejo en consultoría

1) De procesos

Evalúan si existen y se aplican procesos.

Ejemplo:

- proceso documentado
 - responsables definidos
 - indicadores operativos
-

2) Organizacionales

Evalúan estructura, roles y gobernanza.

3) De gestión de proyectos

Evalúan metodologías, seguimiento y control.

4) De cultura y clima

Evalúan prácticas de liderazgo, comunicación y coordinación.

5) De madurez organizacional

Evalúan nivel de institucionalización.

Ventajas

- objetividad
 - fácil aplicación
 - comparabilidad
 - evidencia documentable
 - rapidez de diagnóstico
 - útil para auditoría organizacional
-

Desventajas

- no explican causas
 - pueden simplificar problemas complejos
 - dependen de la calidad del diseño
 - no sustituyen entrevistas
-

Recomendaciones para su diseño

- basarse en estándares
 - usar criterios observables
 - evitar ambigüedad
 - limitar a variables críticas
 - incluir evidencia verificable
 - permitir observaciones cualitativas
-

Recomendaciones para su aplicación

- no usarla como interrogatorio
 - aplicarla con observación y documentos
 - combinar con entrevistas
 - registrar evidencia concreta
 - validar con responsables
-

Ejemplo aplicado — Diginova Solutions

Objetivo

Identificar necesidades organizacionales relacionadas con:

- gestión de proyectos
 - estructura
 - procesos
 - comunicación
-

Lista de cotejo: Gestión organizacional y proyectos

Área: Gobernanza y estructura

Criterio	Indicador observable	Cumple	Parcial	No cumple	Evidencia	Observaciones
Roles definidos	Descripciones de puesto actualizadas		X		Documentos incompletos	Ambigüedad entre áreas
Responsables claros	Matriz RACI			X	No existe	Dependencia jerárquica
Toma de decisiones formal	Comité operativo			X	No documentado	Centralización en CTO

Área: Gestión de proyectos

Criterio	Indicador observable	Cumple	Parcial	No cumple	Evidencia	Observaciones
PMO formal	Área responsable			X	No existe	Gestión reactiva
Metodología definida	Manual o framework		X		Uso informal	No estandarizado
Indicadores	KPIs de proyectos			X	No definidos	No se mide avance

Área: Procesos

Criterio	Indicador observable	Cumple	Parcial	No cumple	Evidencia	Observaciones
Procesos documentados	Manual operativo		X		Incompleto	Uso limitado
Flujos definidos	Diagramas			X	No existen	Operación informal
Control de cambios	Procedimiento			X	No definido	Retrabajo constante

Área: Comunicación organizacional

Criterio	Indicador observable	Cumple	Parcial	No cumple	Evidencia	Observaciones
Canales formales	Protocolos		X		Reuniones aisladas	Comunicación reactiva
Transferencia de info.	Documentación			X	No estructurada	Información fragmentada

Resultado del análisis (ejemplo consultivo)

La lista permite identificar necesidades:

1. Implementar PMO
2. Redefinir roles
3. Documentar procesos
4. Diseñar indicadores
5. Formalizar comunicación
6. Implementar gobernanza de decisiones

Insight consultivo

La lista de cotejo no resuelve el problema.

Permite identificar dónde está la brecha organizacional.

Cómo se integra al diagnóstico

La *checklist* alimenta:

- matriz causal
- matriz de priorización
- diagnóstico integral
- plan de intervención
- rediseño organizacional

Error común del consultor

 *Usarla como auditoría rígida.*

Debe usarse como:

- instrumento de observación
- herramienta de aprendizaje organizacional
- evidencia del diagnóstico

Uso en programas académicos de consultoría

Permite a estudiantes:

- diagnosticar organizaciones
 - identificar necesidades
 - documentar evidencia
 - estructurar recomendaciones
-