

Detección de necesidades en la Organización



Objetivo: Desarrollar la habilidad de identificar problemas y necesidades específicas dentro de una organización.

A través de esta asignatura **aprenderás diversas metodologías y técnicas que te permitirán no solo reconocer claramente los problemas organizacionales, sino también identificar sus causas raíz y evaluar el impacto que tienen en los objetivos estratégicos de la organización.**

¿Por qué es importante detectar de manera precisa las necesidades de una organización antes de proponer soluciones?





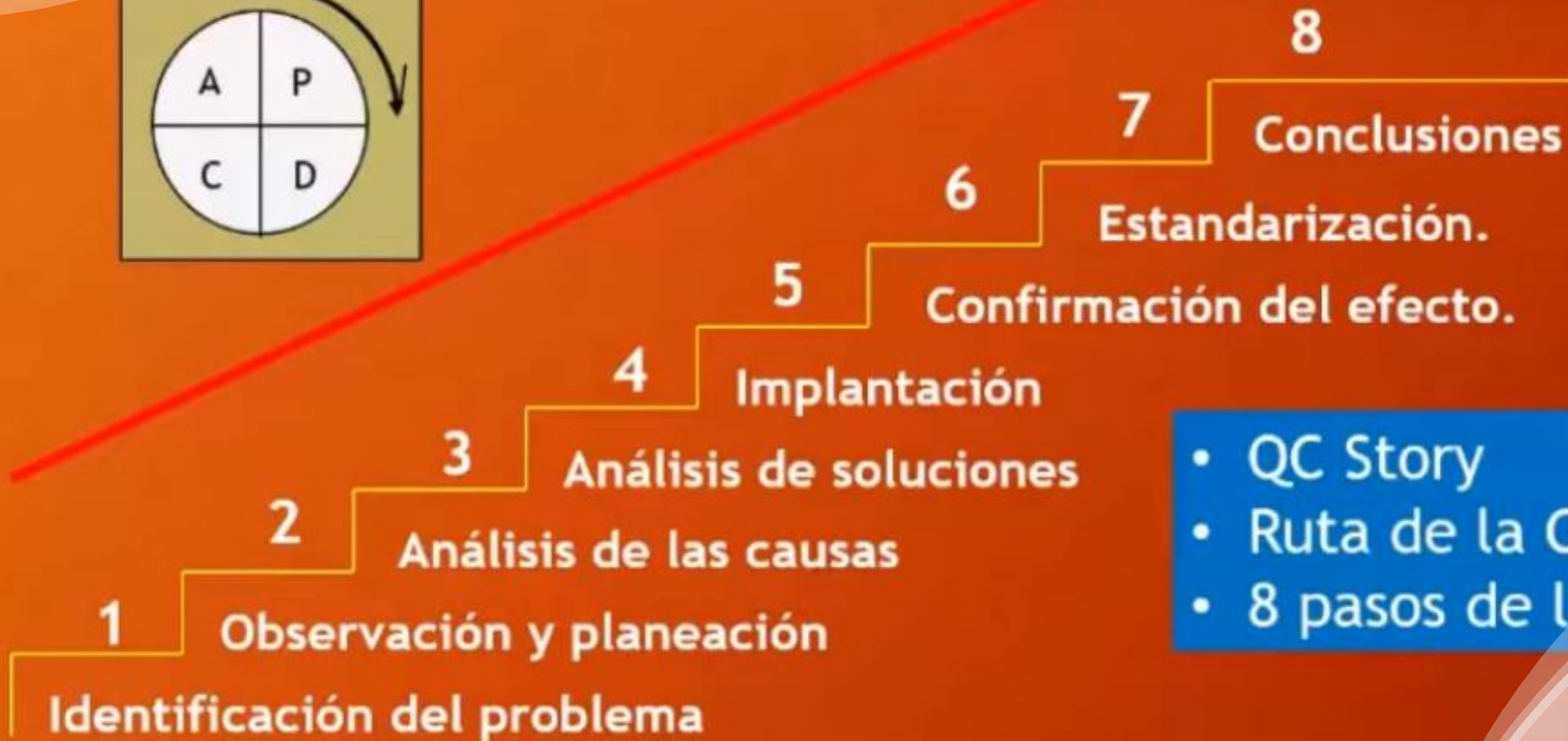
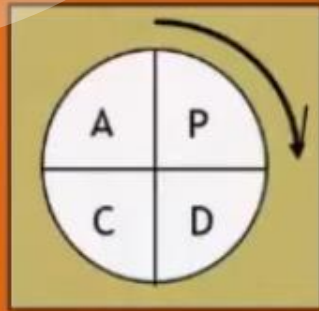
“Una empresa tiene **bajas ventas**.

La dirección concluye que el problema es que **el equipo de ventas no está trabajando lo suficiente.**”


¿Qué solución tomarían si ese fuera el problema?

Pasos generales de solución de problemas

19



- QC Story
- Ruta de la Calidad
- 8 pasos de la mejora



Técnicas para la identificación de problemas

El objetivo de esta unidad es que seas capaz de utilizar metodologías para identificar problemas organizacionales mediante técnicas prácticas y el uso de matrices de priorización.



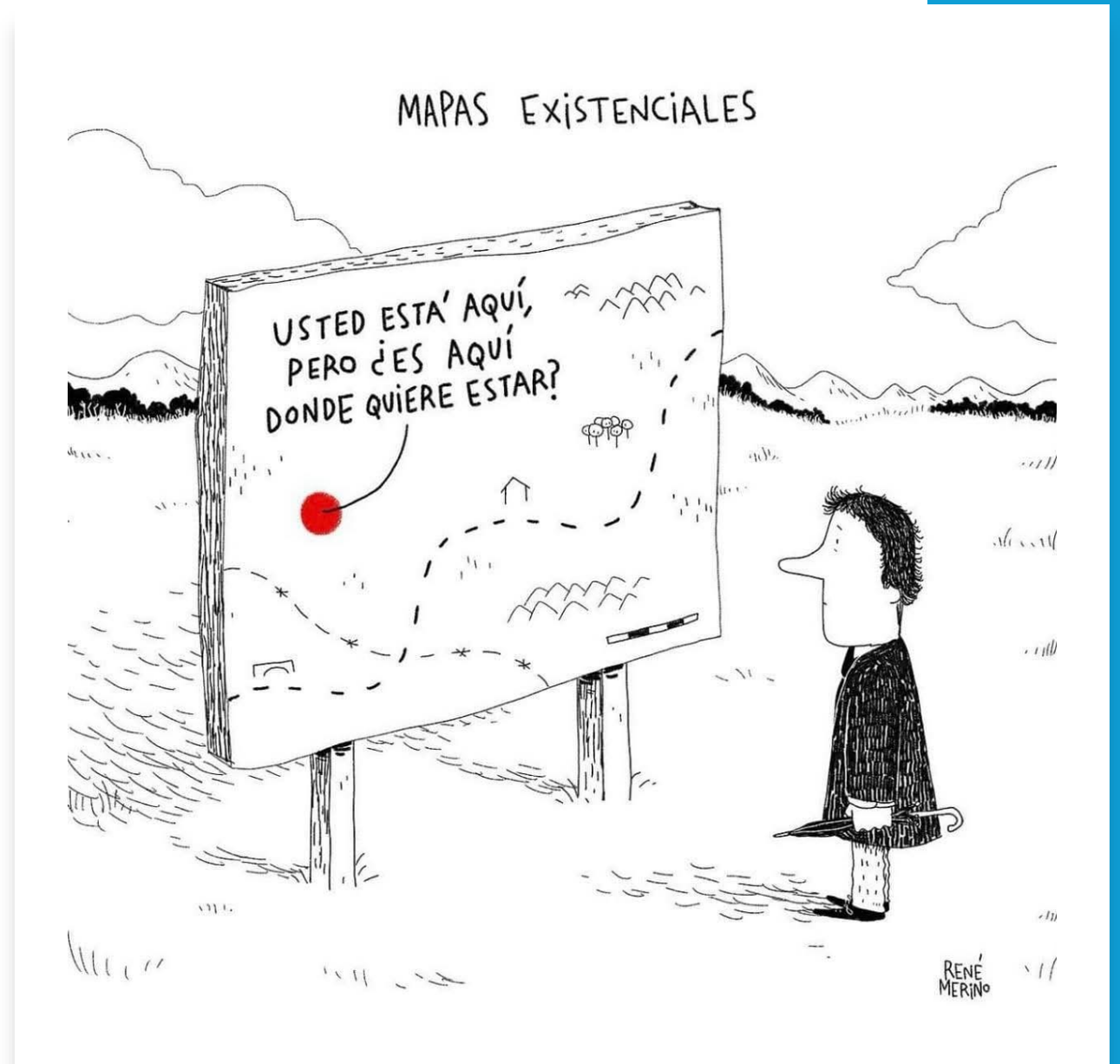
La mayoría de las organizaciones intentan resolver síntomas en lugar de problemas reales.

José Luis Espíndola Castro

Detección de Necesidades (DN)

Es un proceso de investigación **sistemático y clínico** que permite identificar la brecha entre la situación actual de una organización y la situación ideal o esperada.

No se trata solo de encontrar fallas, sino de **diagnosticar qué recursos, capacidades o cambios estructurales faltan para alcanzar los objetivos estratégicos.**



Enfoque clínico

Observación directa:

- *Técnicas de investigación de campo*

Síntoma VS enfermedad:

Metodología para identificar la causa-raíz del problema

Diagnóstico Integral:

Al igual que un médico analiza análisis de sangre para entender una infección, el consultor utiliza instrumentos para tener evidencia objetiva, no solo impresiones.

- *Escalas*
- *cuestionarios*
- *entrevistas estructuradas*



Un problema mal definido genera soluciones inútiles

Jose Luis Espíndola Castro



Peter Senge

Profesor del MIT, famoso por su libro:
The Fifth Discipline (1990)

Para Senge, muchos problemas
organizacionales ocurren porque:

- se analizan **de manera aislada**
- se buscan **soluciones rápidas**
- no se entienden las **interrelaciones dentro del sistema**

El **pensamiento sistémico** propone ver la organización como **un sistema de elementos interconectados**.

Modelo del Iceberg Organizacional

Nivel 1: Eventos (lo que vemos)
Nivel 2: Patrones (conductas repetidas)
Nivel 3: Estructuras (procesos, incentivos, reglas)
Nivel 4: Modelos mentales (creencias culturales)

Ejemplo:

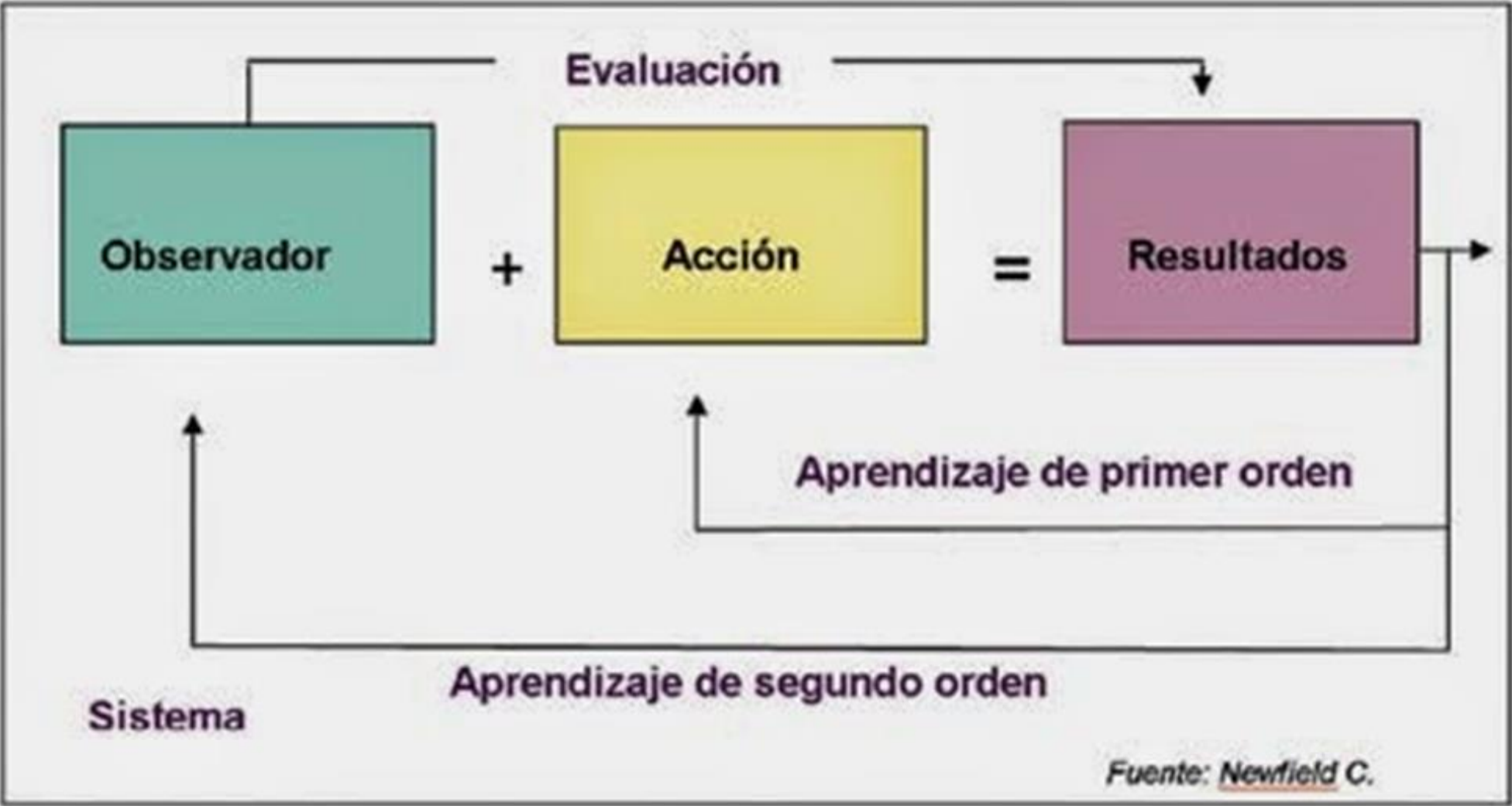
Evento: Renuncias frecuentes

Patrón: Alta rotación cada 6 meses

Estructura: No hay plan de carrera

Modelo mental: “La gente es reemplazable”





Fuente: Newfield C.

Los problemas de hoy provienen de
las soluciones de ayer

Peter Senge

El proceso de detección de necesidades

No todos los inconvenientes en una empresa son "problemas" que requieran una intervención profunda.

Un problema solo es relevante si obstaculiza la meta de la empresa.

¿Este problema impide que alcancemos la visión de la empresa?

¿Resolver esta necesidad genera un retorno de inversión o mejora el clima laboral?



Técnicas de Definición de Problemas



Definir bien el problema es tener la mitad de la solución. Como consultor, debes tener claridad en tu modelo de investigación.

- **Enunciado del Problema:** Redactar de forma clara quién, qué, dónde, cuándo y en qué medida se está viendo afectada la organización.

- **Análisis de Dimensiones:** Evaluar el problema bajo tres lentes específicos:

- **Alcance:** ¿A cuántos departamentos o personas afecta?

- **Impacto:** ¿Qué tanto daña los resultados o la cultura?

- **Urgencia:** ¿Qué tan pronto debe resolverse para evitar una crisis?

Ejemplo:

Enunciado del Problema

"En los últimos **6 meses** (cuándo), el **departamento de ventas de la región norte** (dónde) ha perdido al **35% de su fuerza de ventas activa** (quién y en qué medida). Esto está impidiendo que se alcancen las cuotas mensuales de nuevos clientes en un **20%** (qué), generando una sobrecarga de trabajo en los vendedores que permanecen en la organización."

Análisis de Dimensiones

Alcance: Afecta directamente a **15 ejecutivos de cuenta** y indirectamente al departamento de **Recursos Humanos**, que debe invertir tiempo y presupuesto extra en constantes procesos de reclutamiento.

Impacto: El daño es doble. En los **resultados**, se estima una pérdida de ingresos de **\$200,000 USD** por ventas no cerradas. En la **cultura**, el clima organizacional se ha deteriorado debido al agotamiento (burnout) y la falta de estabilidad de los equipos.

Urgencia: Alta. Si no se resuelve en los próximos **30 días**, existe el riesgo de una "fuga de talento en cascada" donde los vendedores más experimentados renuncien por la presión, dejando a la región norte sin representación comercial frente a la competencia

Matriz de priorización

| Criterio | Descripción |
|-------------------|--|
| Gravedad | ¿Qué tan grave es el daño actual? |
| Tendencia | Si no hacemos nada, ¿el problema empeorará rápido? |
| Alineación | ¿Resolver esto ayuda a cumplir los objetivos organizacionales? |

Tipos de problema



Problemas de Razonamiento

- Requieren lógica y ordenación para inferir una solución. El desafío aquí es que no sabemos **cómo** resolverlo hasta que analizamos los datos.

Problemas de Dificultad

- La solución ya se conoce, pero existe una oposición o barrera para ejecutarla. El reto no es el "qué", sino el "**cómo logramos hacerlo**".

Problemas de Conflicto

- Surgen por la oposición de voluntades de otras personas, ya sea por falta de entendimiento o por diferencias personales. Son problemas puramente humanos.

Herramientas de apoyo

Herramientas de Recolección de datos.

- **Cuestionarios:** Permiten recopilar datos masivos sobre qué competencias o recursos sienten los empleados que les faltan.
- **Entrevistas Estructuradas:** Ideales para profundizar en problemas de **conflicto** o brechas de comportamiento, comparando respuestas bajo un mismo estándar.

Para profundizar en el análisis, las metodologías más utilizadas en consultoría son:

- **Técnica de los 5 Porqués:** Se usa cuando detectamos un problema de **razonamiento** (como una falla técnica) para llegar a la verdadera causa raíz antes de proponer una solución.
- **Enfoque SMART:** Para definir objetivos medibles y alcanzables.
- **Análisis FODA:** Para entender el contexto de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Problema: Los pedidos de los clientes llegan con retraso.

1. **¿Por qué?** Porque el camión salió tarde del almacén.

2. **¿Por qué?** Porque la carga de los paquetes tomó más tiempo del habitual.

3. **¿Por qué?** Porque no había suficientes operarios en el turno de mañana.

4. **¿Por qué?** Porque no se cubrieron las vacaciones del personal.

5. **Causa Raíz:** Falla en la planeación administrativa de recursos humanos

Los 5 porques

¿POR QUÉ?



¿POR QUÉ?



¿POR QUÉ?



¿POR QUÉ?



¿POR QUÉ?

La Solución Real Se Encuentra Aquí

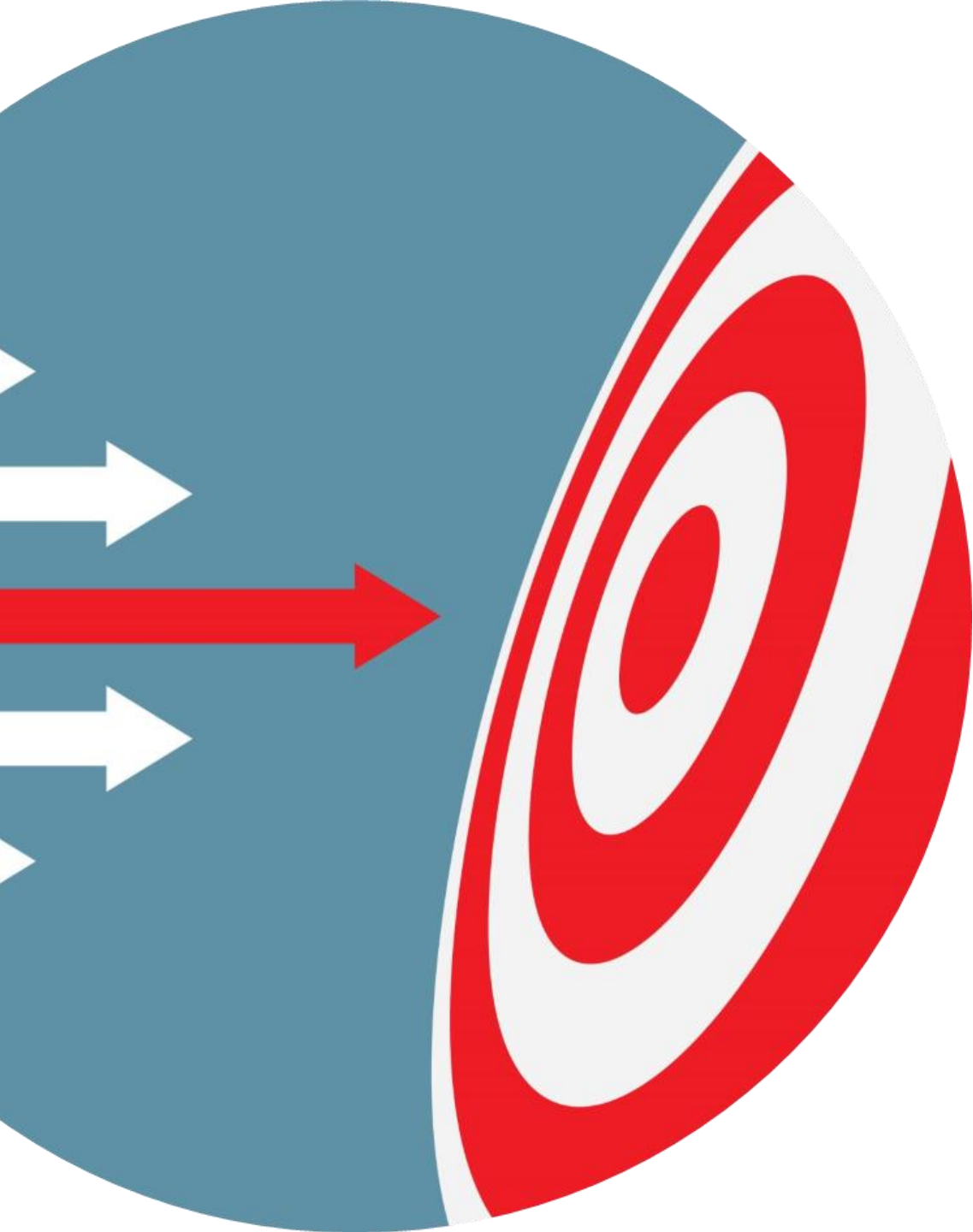
Enfoque SMART

En consultoría organizacional, no puedes resolver un problema que no puedes medir.

La metodología SMART sirve como el **filtro de calidad** para la definición del problema.

Si un problema no está definido bajo estos criterios, es muy probable que el consultor termine atacando síntomas en lugar de causas, o desperdiciando recursos en soluciones ambiguas.





El filtro SMART aplicado al problema

Specific (Específico)

- Evita generalidades como "el servicio es malo".
- Un problema específico identifica exactamente qué proceso, área o indicador está fallando.
- **Pregunta clave:** ¿Qué es exactamente lo que está fallando y dónde?

Measurable (Medible)

- Todo problema debe tener una métrica base. Si no sabes cuánto estás perdiendo (dinero, tiempo, clientes), no sabrás si la intervención funcionó después.
- **Pregunta clave:** ¿Cuál es la brecha numérica entre la situación actual y la ideal?

Achievable (Alcanzable/Retador)

- Se analiza la factibilidad.

Pregunta Clave: ¿Es un problema que la organización *realmente* puede resolver con sus recursos actuales o está fuera de su control (como una crisis macroeconómica)?

Relevant (Relevante)

- Ayuda a priorizar.

A veces se identifican 20 problemas, pero solo 2 impactan realmente en la estrategia del negocio. El análisis SMART descarta los "problemas distractores".

Pregunta clave: ¿Resolver esto impacta en los objetivos estratégicos de la empresa?

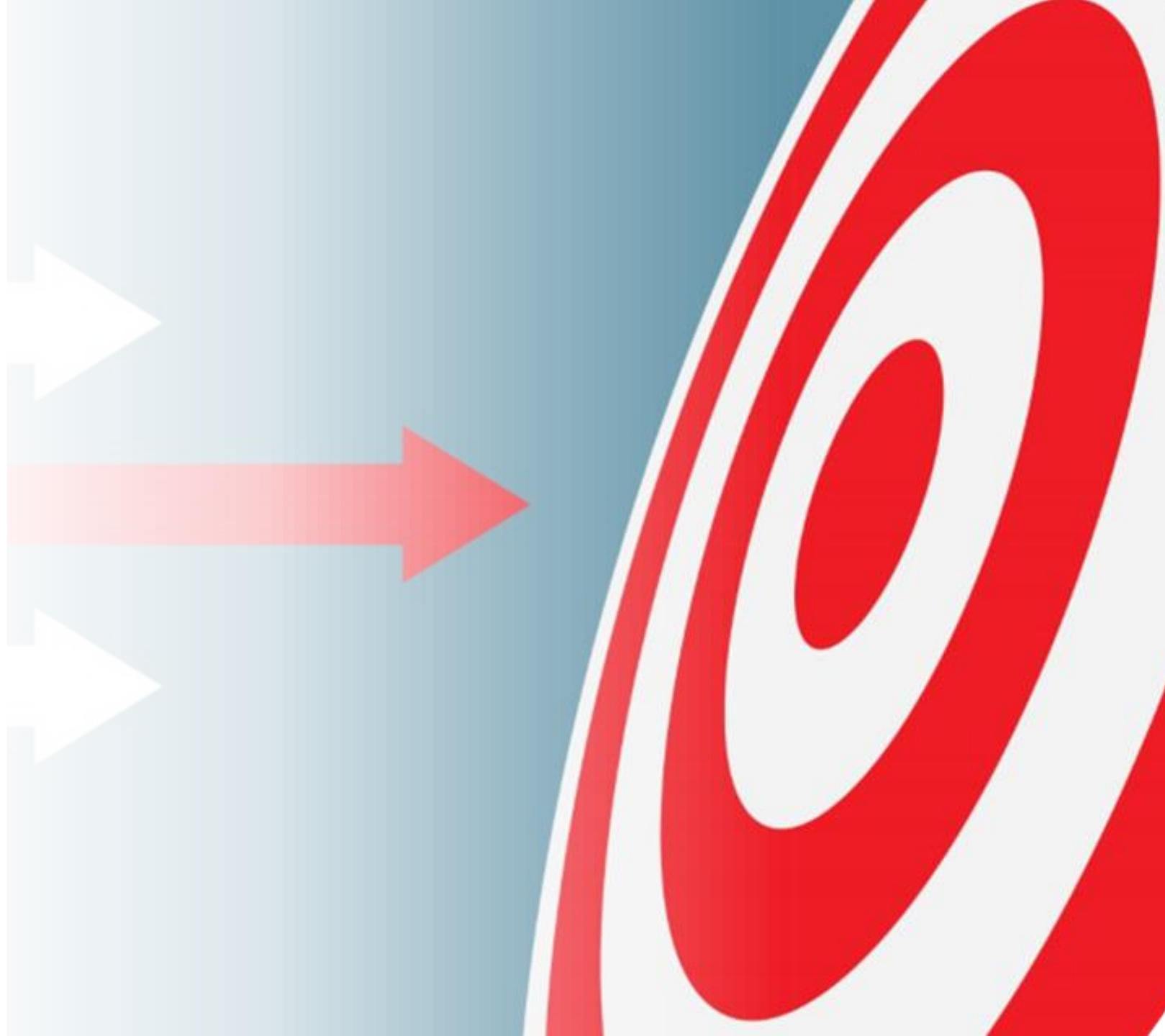




Time-bound (Delimitado en el tiempo)

- Establece la urgencia y la frecuencia. No es lo mismo un error que ocurre una vez al año que uno que ocurre todos los lunes.

Pregunta clave: ¿Desde cuándo ocurre y con qué frecuencia?



Ejemplo:

Nivel de Definición

Descripción

Queja Vaga

"Los empleados están desmotivados y llegan tarde."

Problema SMART

"En la planta de producción (S), el índice de retardos ha subido un 15% (M) durante el último trimestre (T), lo cual es gestionable mediante el ajuste de rutas de transporte (A) y afecta directamente el cumplimiento de entregas diarias (R)."

Análisis FODA



En el contexto de la consultoría organizacional y la detección de necesidades, el **Análisis FODA** (o SWOT) actúa como una herramienta de diagnóstico situacional que permite entender por qué existe una brecha entre el **estado actual** y el **estado deseado**.

Su nombre es una sigla conformada por la primera letra de las siguientes palabras:

Fortalezas,
Oportunidades,
Debilidades
Amenazas

FODA

Análisis Interno (Lo que la organización puede controlar)

- **Fortalezas:** Capacidades, recursos y ventajas competitivas actuales que deben usarse como "palanca" para resolver problemas.
- **Debilidades:** Factores internos que crean problemas de dificultad o razonamiento (ej. [falta] de capacitación, procesos obsoletos).

Análisis Externo (Lo que el entorno impone)

- **Oportunidades:** Factores del mercado o entorno que la empresa podría aprovechar si resuelve sus necesidades actuales.
- **Amenazas:** Situaciones externas que aumentan la urgencia de resolver un problema para evitar una crisis (ej. nuevos competidores, cambios legales).

FODA

El FODA no trabaja solo; se nutre y alimenta a las demás fases del modelo de investigación:

Entrada de datos: Los hallazgos de los **cuestionarios** y las **entrevistas estructuradas** se clasifican dentro de la matriz FODA para darles orden.

Definición del Problema: Ayuda a redactar el **enunciado del problema** al identificar si el "quién" y el "qué" son una debilidad interna o una respuesta a una amenaza externa.

Priorización: Al cruzar las Debilidades con las Amenazas, el consultor puede determinar el **Impacto** y la **Urgencia** de una intervención.

Acción (SMART): Una vez identificada una debilidad crítica en el FODA, se utiliza el **enfoque SMART** para transformar esa carencia en un objetivo de mejora medible.