

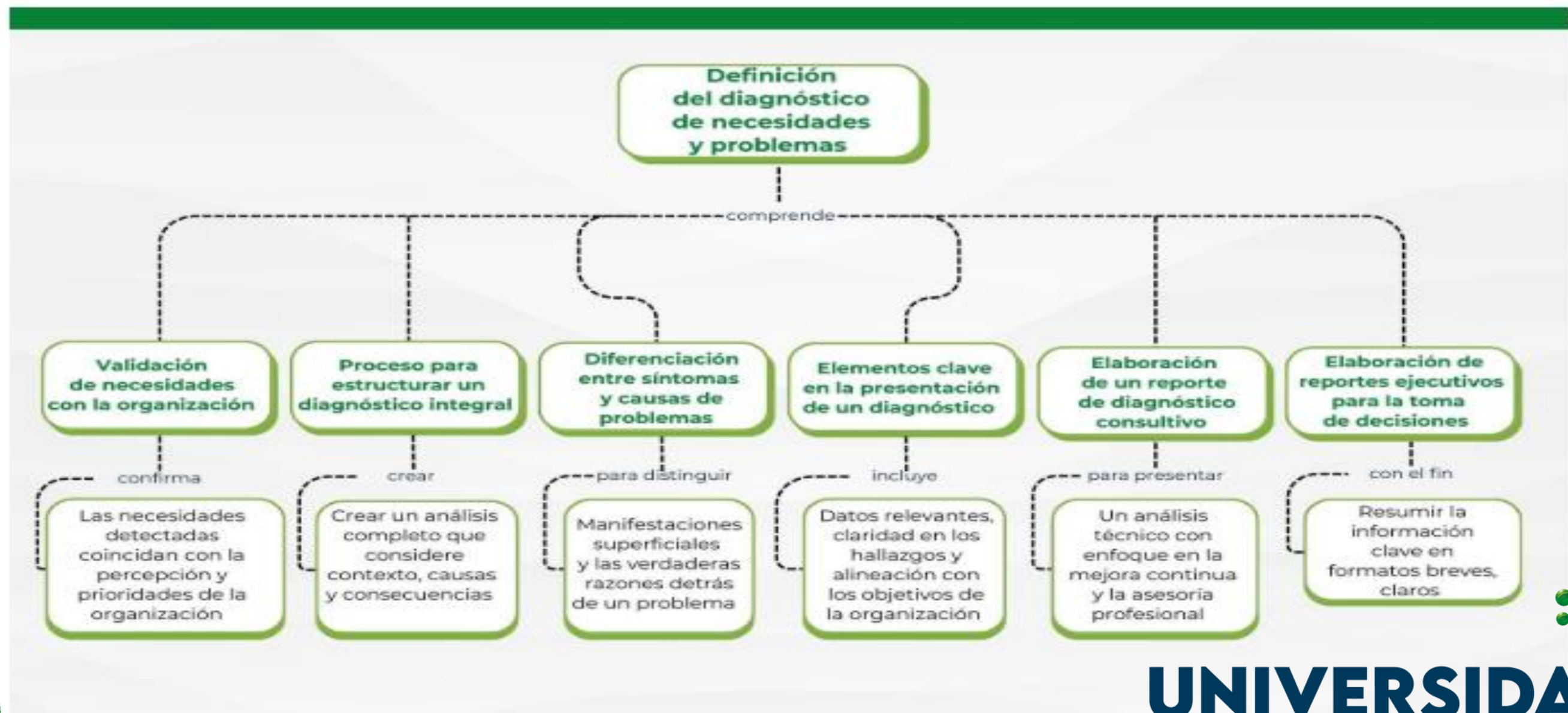
Unidad 7. Definición del diagnóstico de necesidades y problemas

Los **pasos clave** para desarrollar un diagnóstico consultivo eficaz, desde la identificación de síntomas hasta la elaboración de reportes ejecutivos orientados a la toma de decisiones. El proceso implica recopilar datos, e interpretarlos estratégicamente, distinguir entre causas y efectos y presentar hallazgos de forma clara, útil y orientada a la acción.



Mapa conceptual de la unidad

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



Pasos para validar necesidades en la organización

Paso	Descripción	Herramientas sugeridas
1. Identificación preliminar	Detectar necesidades a partir de entrevistas, observación y análisis documental.	Matriz FODA, entrevistas exploratorias
2. Formulación de hipótesis	Proponer explicaciones iniciales sobre qué necesidades existen y por qué.	Árbol de problemas, mapas mentales
3. Contraste con actores clave	Someter las hipótesis a validación mediante diálogos con líderes y equipos.	Grupos focales, validación cruzada
4. Priorización conjunta	Establecer qué necesidades son urgentes, estructurales o estratégicas.	Matriz de impacto-urgencia
5. Documentación compartida	Redactar un resumen validado de las necesidades, firmado o aprobado por el cliente.	Minutas, actas, correos de validación

¿Qué es un diagnóstico integral en consultoría?

Un **diagnóstico integral** no se limita a detectar “lo que no funciona”; va más allá. Busca comprender la **totalidad del sistema organizacional**, analizando tanto factores internos como externos, estructurales y culturales, visibles y ocultos.

Este tipo de diagnóstico permite a los consultores construir una **visión holística** que fundamente propuestas realistas y sostenibles. Es como ser un médico que no solo atiende los síntomas, sino que entiende el contexto de vida del paciente para tratar la causa de raíz.

Etapas clave del diagnóstico integral



Aplicación en escenarios de consultoría

```
graph TD; 1((1. Planeación)) --> 2((2. Recolección)); 2 --> 3((3. Análisis)); 3 --> 4((4. Síntesis)); 4 --> 5((5. Sistematización)); 5 --> 6((6. Recomendaciones)); 6 --> 1;
```

Este modelo enfatiza que el

4. Validación

El diagnóstico es un proceso iterativo y dinámico, no lineal.

UNIVERSIDAD
ICEMÉXICO

LECCIÓN 11 DE 14

Infografía

Consulta esta infografía para visualizar de manera clara y sintetizada los conceptos clave de la unidad. Es una herramienta útil para reforzar tu aprendizaje y facilitar la comprensión de los temas tratados.

Diagnóstico integral en consultoría: 6 etapas clave para entender y transformar

Etapas del diagnóstico integral

1
**Planeación
del diagnóstico**

¿Qué se hace?

Se define el foco del diagnóstico, los objetivos, los actores clave y los métodos a usar.

**Herramientas
sugeridas**

- Términos de referencia
- Cronograma
- Entrevistas preliminares

Ejemplo aplicado

Reuniones iniciales para entender por qué no funciona el programa de innovación interna.

2
**Recolección
de información**

Se recopilan datos cualitativos y cuantitativos según los objetivos.

- Encuestas
- Focus groups
- Revisión documental

Se aplican encuestas a empleados y se revisan informes del programa de innovación.

3
**Análisis
y contraste**

Se cruzan los datos, se identifican causas raíz, contradicciones y oportunidades.

- FODA
- Mapas de relaciones
- Árbol de causas

Se detecta que la innovación no es prioridad para los mandos medios.

4
**Validación
de hallazgos**

Se comparten los resultados con la organización para asegurar que la interpretación sea compartida.

- Talleres
- Sesiones con directivos

Se realiza un taller donde se confirma que los recursos asignados son insuficientes.

5
**Sistematización
y documentación**

Se redacta el informe del diagnóstico, integrando datos, análisis y gráficas.

- Informe técnico
- Resumen ejecutivo
- Presentación

Se entrega un informe con causas clave, percepciones del equipo y datos duros.

6
**Recomendaciones
preliminares (opcional)**

Se sugieren ideas de mejora para que la organización reflexione.

- Líneas estratégicas
- Quick wins
- Mapas de impacto

Se propone una célula piloto de innovación con seguimiento semanal.



¿Por qué es tan importante distinguir síntomas de causas en consultoría?

Uno de los errores más comunes —y costosos— en procesos de consultoría es **confundir un síntoma con la causa real de un problema**. Intervenir sobre el síntoma puede dar alivio momentáneo, pero sin abordar la raíz, el problema volverá a aparecer... o empeorará.

Por eso, una de las habilidades críticas del consultor es **profundizar más allá de lo evidente**, identificar los factores estructurales o sistémicos que están provocando los síntomas, y así proponer soluciones efectivas y duraderas.

Herramientas para diferenciar causas y síntomas

Los 5 porqués (5 Whys)

Una técnica sencilla pero poderosa: consiste en preguntar 5 veces “¿por qué?” hasta encontrar la causa raíz.

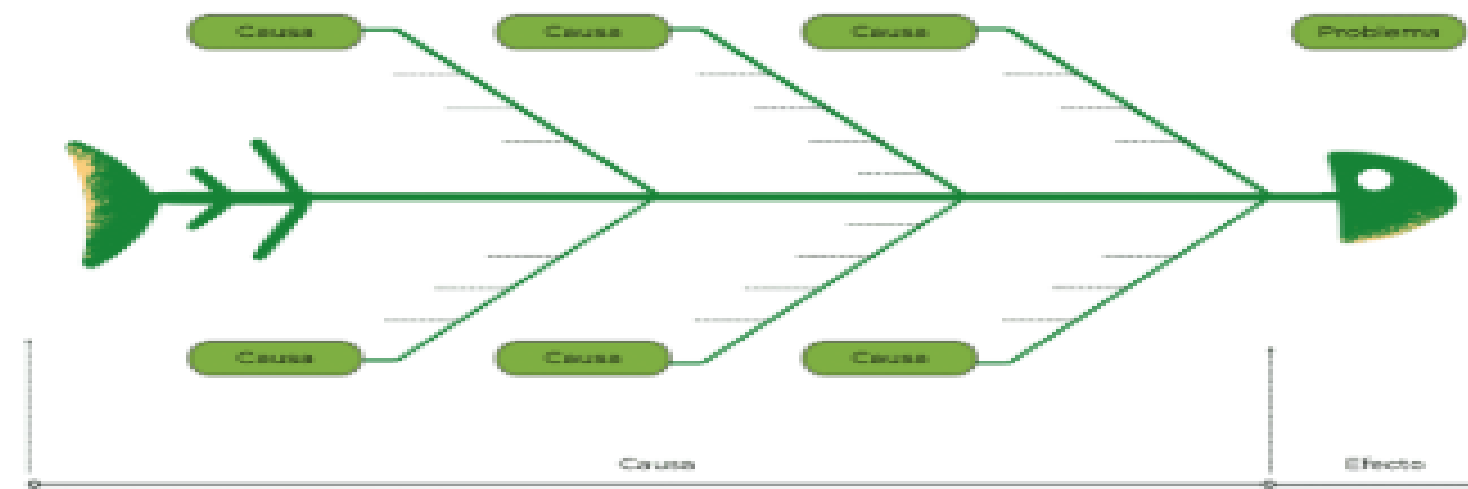
Por **ejemplo**:

- ¿Por qué hay alta rotación? → Porque los empleados están desmotivados.
- ¿Por qué están desmotivados? → Porque no tienen oportunidades de desarrollo.
- ¿Por qué no hay oportunidades? → Porque no hay un plan de carrera.

... y así hasta llegar al fondo del problema.

Herramientas para diferenciar causas y síntomas

Diagrama de Ishikawa (causa-efecto o espina de pescado)

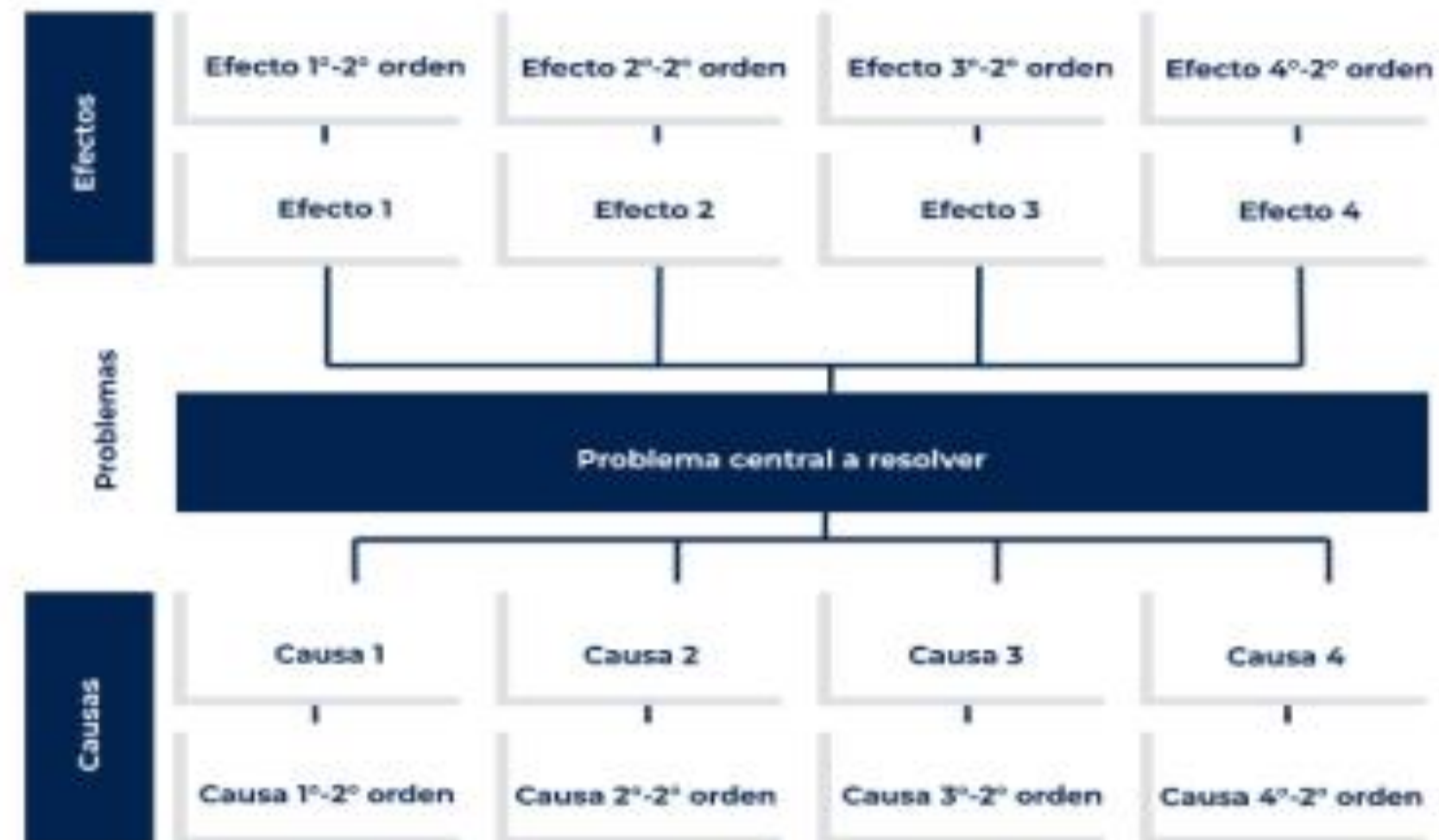


El **diagrama de Ishikawa** —también conocido como de espina de pescado— es una herramienta visual que tiene un formato gráfico. Además, su principal función es ayudar en los análisis de organización. La mayoría de las veces se lo emplea para encontrar la causa de un problema en su raíz.

Esta metodología se basa en el principio de causa y efecto, por lo cual prevé que toda acción tiene una reacción. Por eso, para empezar a estructurar el diagrama, primero se debe formular la pregunta: ¿cuál es el problema que analizará el equipo?

Herramientas para diferenciar causas y síntomas

Árbol de problemas



El Árbol del problemas adopta una estructura compuesta por tres elementos fundamentales: el problema principal, sus causas y sus efectos.

El **problema principal** actúa como el tronco de un árbol, siendo el epicentro del análisis. De él brotan las ramificaciones que representan las causas y efectos relacionados. Para identificarlo pregúntate: ¿quién lo vive?, ¿qué características tienen esas personas? A partir de la resolución de estas preguntas podrás empezar a detectar cuál es el déficit o carencia que viven los afectados, pero debes tener cuidado de no considerar aquellas necesidades que dependen de un organismo o institución. Si lo haces, tendrás muy poco qué hacer para resolver el problema porque no dependerá de ti.

Las **causas** están ancladas en el nivel inferior del árbol, formando las raíces que alimentan la situación. Estas causas son el pilar de la cuestión problemática y revelan las razones fundamentales detrás de la misma.

Los **efectos**, ubicados en la cima del árbol, ilustran las consecuencias y manifestaciones derivadas del problema principal y sus causas. Estos efectos evidencian cómo la cuestión impacta en diversos aspectos.

Consejos para el consultor

- Nunca aceptes el primer diagnóstico del cliente como la causa final.
- Investiga con datos y percepciones cruzadas.
- Compara entre distintas áreas o niveles jerárquicos.
- Observa si hay patrones repetitivos: eso suele indicar una causa más profunda.
- Mantén siempre una actitud exploratoria, no reactiva.

Estructura recomendada para presentar un diagnóstico

Sección	Contenido	Propósito
Introducción	Breve repaso del contexto, objetivos del diagnóstico, alcance y metodología.	Ubica al lector en el proceso.
Resumen ejecutivo	Principales hallazgos, causas detectadas, riesgos y oportunidades.	Facilita la lectura rápida por directivos.
Desarrollo del análisis	Detalle de hallazgos por área, síntesis de entrevistas, datos clave, indicadores.	Sostiene con evidencia el diagnóstico.
Conclusiones	Identificación clara de los problemas centrales y sus causas raíz.	Conecta todo el análisis hacia una visión global.
Recomendaciones preliminares	Sugerencias iniciales (no soluciones completas aún).	Abre el camino hacia la etapa de intervención.

Estrategias para presentar de forma efectiva

- Usa gráficos y visualizaciones (mapas de calor, árboles de problemas, diagramas).
- Integra citas textuales anónimas para reflejar voces reales.
- Resalta los “**insights clave**” en cuadros destacados.
- Adapta el lenguaje al perfil del receptor (menos técnico con no especialistas).
- Prepara respuestas a preguntas difíciles o críticas (resistencia al cambio, cuestionamientos del método).



Imagen 2. Armado de resultados.

Ejemplo práctico

Una consultora presenta su diagnóstico sobre bajo compromiso del personal. En lugar de entregar solo estadísticas, incluye:

- **Historias reales** (anonimizadas) que reflejan patrones de desmotivación.
- **Comparaciones** con indicadores del sector.
- Un **mapa de causas** con códigos de colores.
- **Recomendaciones prácticas** como mejorar procesos de reconocimiento interno.

Esto transforma un documento frío en **una herramienta poderosa para la acción.**



¿Qué es un reporte de diagnóstico consultivo?

Es el documento donde el consultor **presenta formalmente los hallazgos del diagnóstico**, con un enfoque analítico y orientado a la acción. A diferencia de un simple informe técnico, el reporte consultivo busca **facilitar la comprensión del problema, generar consenso y abrir camino a la solución**.

Este tipo de reporte debe ser **persuasivo pero objetivo**, equilibrando evidencia dura con sensibilidad

Sección	Contenido sugerido	Recomendaciones
Portada y datos técnicos	Nombre del cliente, fecha, autoría, confidencialidad.	Profesional, pero accesible visualmente.
Índice	Guía rápida del contenido.	Útil especialmente si el reporte es extenso.
Resumen ejecutivo	Hallazgos clave, causas, áreas críticas, sugerencias generales.	1-2 páginas máximo, estilo ejecutivo.
Contexto del diagnóstico	Antecedentes, objetivos, alcance y límites del trabajo.	Incluye acuerdo de diagnóstico.
Metodología aplicada	Técnicas de recolección, análisis, número de personas consultadas.	Demuestra rigor y transparencia.
Análisis de hallazgos	Resultados por áreas o temas, síntesis de datos cualitativos y cuantitativos.	Usa gráficos, citas anónimas y esquemas.
Síntesis de causas raíz	Explicación de los problemas estructurales detectados.	Integrar árbol de problemas o mapa causal.
Conclusiones y recomendaciones preliminares	Qué se concluye y qué caminos de acción se sugieren.	No dar aún un plan detallado, solo orientación.

Anexos	Encuestas, entrevistas, diagramas, fuentes consultadas.	Solo si son relevantes o si se requiere trazabilidad.
---------------	---	---

Consejos prácticos para redactarlo

- Usa un **lenguaje claro y concreto**, evitando tecnicismos innecesarios.
- No sobrecargues el documento con datos crudos: **interpreta la información**.
- Utiliza formatos visuales: tablas comparativas, gráficos, mapas mentales.
- Resalta los "**hallazgos clave**" con cuadros o íconos.
- Adapta el tono según el público lector (dirección, comité de mejora, áreas operativas).

Diferencias clave: diagnóstico técnico vs. diagnóstico consultivo

DIAGNÓSTICO TÉCNICO

- Enfocado en datos duros
- Entrega unilateral
- Puede quedarse en el problema
- Lenguaje formal o académico

DIAGNÓSTICO CONSULTIVO

Diferencias clave: diagnóstico técnico vs. diagnóstico consultivo

DIAGNÓSTICO TÉCNICO

- Incluye contexto y percepción
- Se valida y construye con el cliente
- Abre camino a la solución
- Lenguaje adaptado a la organización

DIAGNÓSTICO CONSULTIVO

7.6 Elaboración de reportes ejecutivos para la toma de decisiones

A background image showing a financial candlestick chart on a piece of paper. A magnifying glass is placed over the chart, focusing on a specific area. A black pen is visible in the upper left corner of the image.

¿Qué es un reporte ejecutivo y qué lo diferencia de un diagnóstico completo?

Un **reporte ejecutivo** es un documento breve, estratégico y enfocado en la **acción inmediata**, dirigido a los tomadores de decisiones. Su propósito no es detallar todo el proceso del diagnóstico, sino **sintetizar los hallazgos clave y orientar decisiones de alto nivel**.

Piensa en un CEO o un comité directivo: tienen poco tiempo y muchas prioridades. Un buen reporte ejecutivo **facilita su trabajo**, entregándoles información clave para decidir con rapidez y claridad.

Estructura sugerida de un **reporte ejecutivo**

Sección	Descripción	Recomendaciones
1. Título + datos clave	Fecha, autor, organización, breve descripción del tema.	Profesional, formato limpio.
2. Contexto breve	2-3 párrafos sobre el origen del diagnóstico y su propósito.	Ubica sin extenderse.
3. Hallazgos clave	Puntos críticos que resumen el problema central y su causa.	De 3 a 5 puntos, máximo.
4. Riesgos si no se actúa	Posibles impactos si no se interviene el problema.	Claridad sin alarmismo.
5. Recomendaciones estratégicas	Acciones sugeridas, divididas por prioridad o plazo.	En formato de bullets o tabla.
6. Indicadores sugeridos (opcional)	Métricas para monitorear avances.	Solo si ya hay claridad en líneas de acción.
7. Cierre	Llamado a la acción, próximos pasos, propuesta de reunión.	Breve y orientado a decisiones.

Formatos efectivos de presentación

- **1-3 páginas máximo**, con lenguaje directo, visual y sin jergas técnicas
- **Gráficos simples**: barras, semáforos, mapas de calor o tablas comparativas.
- **Destacar lo esencial**: cuadros resaltados, íconos o negritas para frases clave.
- Entregar **acompañado de una presentación oral** si es posible (20 minutos máximo).

- **Hallazgo principal:** el liderazgo en mandos medios limita la y productividad del equipo operativo.
- **Riesgos:** aumento de rotación, impacto en la calidad de servicio y pérdida de talento.
- **Recomendación:** rediseñar programa de liderazgo y establecer métricas de seguimiento de clima laboral.
- **Próximo paso:** presentación de propuesta de intervención en reunión del 10 de abril.

Esto **empodera al comité directivo para actuar sin perderse en los detalles.**

Consejos prácticos para el consultor

- Redacta para gente ocupada: sé claro, directo y estratégico.
- Ordena la información por **nivel de impacto**.
- Revisa que todo lo que incluyas **aporte valor para decidir**.
- Evita usar tecnicismos o explicar la metodología, a menos que sea clave.
- Siempre plantea un “siguiente paso” concreto.



Imagen 3. Consejos para un consultor.