

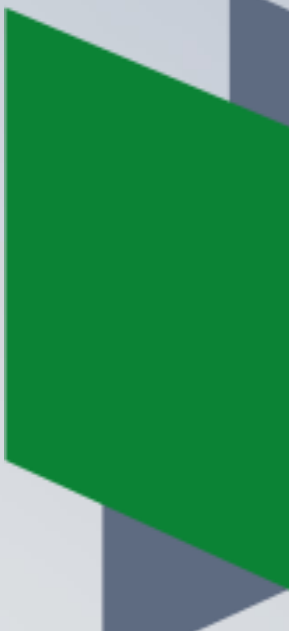
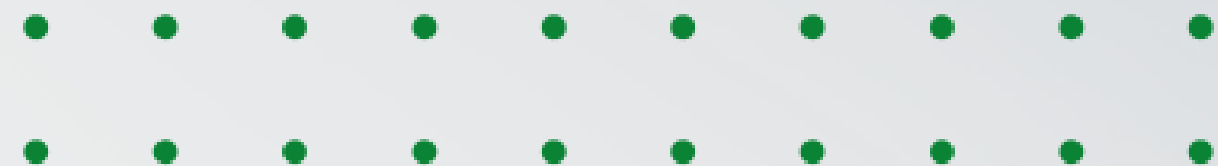


UNIVERSIDAD
ICEMÉXICO



DETECCIÓN DE NECESIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

¡BIENVENIDOS!



ASESOR:

M.G.C. Fabián Castillo de León.

CONCLUSIONES DE UNIDAD 7.

Unidad 7. Definición del diagnóstico de necesidades y problemas

Introducción a la unidad

- Uno de los aspectos más importantes del trabajo consultivo es la capacidad de entender a fondo las necesidades reales de una organización, así como los problemas que limitan su desempeño. Esta comprensión no puede sustentarse en suposiciones: requiere un diagnóstico riguroso, bien estructurado y validado en conjunto con la organización.
- En esta unidad, nos adentraremos en 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.**

- Comprender cómo diagnosticar necesidades y problemas de forma estructurada es una competencia central para cualquier consultor. Esta habilidad es fundamental para diseñar intervenciones eficaces, evitar soluciones superficiales y ganar credibilidad frente a los tomadores de decisiones.
- Además, el consultor debe saber traducir ese diagnóstico en entregables útiles, como reportes ejecutivos y documentos técnicos, que permitan a la organización actuar con rapidez y claridad. Por eso, esta unidad tiene un enfoque tanto analítico como comunicacional.
- Esta unidad se conecta directamente con el trabajo realizado en las unidades anteriores sobre levantamiento de información, entrevistas, observación y análisis de entorno. A su vez, sienta las bases para otras áreas relacionadas con el diseño de estrategias de intervención, generación de propuestas de mejora y acompañamiento al cambio.

¿Qué lograrás dominar al finalizar esta unidad?

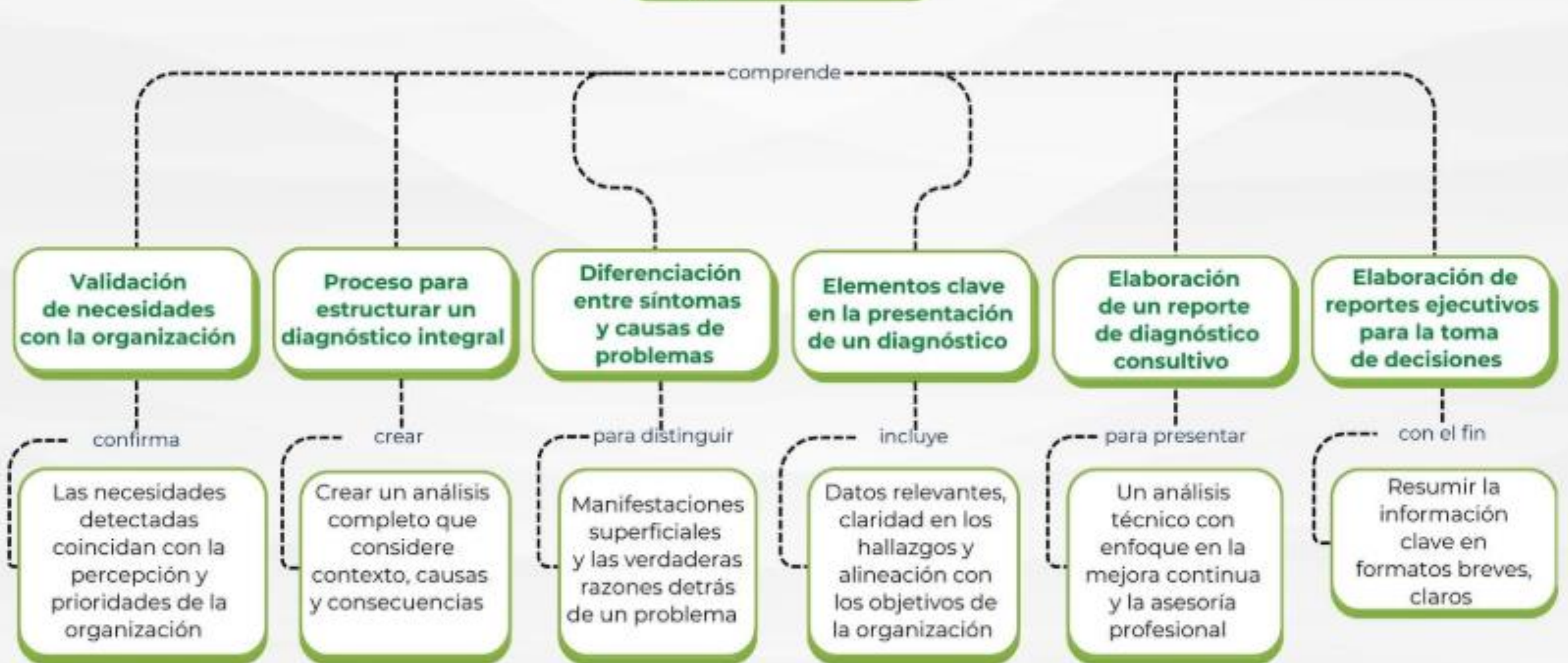
- **Competencia.**

- Analizar el proceso de diagnóstico de necesidades y problemas en las organizaciones mediante herramientas consultivas, para estructurar propuestas basadas en causas reales y presentar hallazgos de forma clara y efectiva.

- **Objetivos**

- Comprender el concepto de validación de necesidades en consultoría a través de los actores principales con la finalidad de evitar confusiones y fortalecer las relaciones con los clientes.
- Identificar estrategias para validar necesidades, mediante estrategias y herramientas, tales como entrevistas, grupos focales y matrices de impacto-urgencia con el fin de diseñar procesos adecuados.
- Crear reportes ejecutivos breves y enfocados, mediante sus características clave para facilitar la toma de decisiones.

**Definición
del diagnóstico
de necesidades
y problemas**



7.1 Validación de necesidades con la organización

- ¿Qué significa validar necesidades en consultoría?
- En el contexto consultivo, identificar una necesidad no basta.
- **Es esencial validarla:** es decir, confirmar con los actores clave de la organización que esa necesidad es real, prioritaria y compartida por las partes interesadas.
- La validación permite evitar malentendidos, supuestos incorrectos o enfoques sesgados. **También fortalece la relación con el cliente, porque la organización se siente escuchada y parte activa del proceso, no solo receptora de diagnósticos externos.**
- **En pocas palabras:** una necesidad no es consultivamente útil hasta que ha sido validada con quienes la viven.

¿Cómo se valida una necesidad?

- Un consultor puede utilizar diversas estrategias para validar necesidades. Aquí presentamos un proceso común; 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

Ejemplo práctico aplicado a la consultoría

- Revisa a continuación el siguiente ejemplo en donde un consultor valida las necesidades de la organización.
- **Descripción de la situación**
- Un consultor organizacional detecta que hay rotación alta de personal en una empresa. Sin embargo, al entrevistar a directivos y empleados, descubre que:
 - La gerencia considera que el problema es de actitud de los jóvenes.
 - Los empleados mencionan falta de desarrollo profesional y poca retroalimentación.
- Al validar la necesidad con ambas partes, el consultor identifica una necesidad más profunda: **mejorar la gestión del talento y la comunicación interna.**
- Esto permite enfocar el diagnóstico en causas estructurales, y no en juicios superficiales

Claves para una validación efectiva

- Para realizar un diagnóstico efectivo, es fundamental aplicar las siguientes claves:
- Escucha activa y sin juicios.
- Incluir diversos niveles jerárquicos (no solo la dirección).
- Ser claro sobre lo que se está validando (no es una auditoría).
- Usar lenguaje que la organización entienda.
- Acordar un lenguaje común para nombrar las necesidades.

Conclusiones

- La alta rotación de personal en la empresa no es simplemente un problema de actitud de los jóvenes, como lo percibe la gerencia, ni únicamente una cuestión de falta de desarrollo profesional y retroalimentación, como lo mencionan los empleados.
- Al profundizar en las entrevistas y validar las necesidades con ambas partes, el consultor organizacional identifica que la raíz del problema reside en la gestión del talento y la comunicación interna, este enfoque permite abordar las causas estructurales del problema, evitando juicios superficiales y promoviendo una solución más integral y efectiva.

7.2 Proceso para estructurar un diagnóstico integral

- ¿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.

¿Por qué es necesario estructurar un diagnóstico de forma integral?

- En consultoría, diagnosticar sin estructura puede llevar a:
 - Intervenciones mal enfocadas.
 - Propuestas que no resuelven el problema de fondo.
 - Desconfianza por parte del cliente.

- Estructurar el diagnóstico garantiza rigor metodológico, claridad en la comunicación y mayor efectividad en la solución de problemas complejos.
- A continuación te presentamos una estructura recomendada, adaptable a diferentes tipos de consultoría (organizacional, estratégica, de procesos, etc.)

ETAPAS CLAVE DEL DIAGNOSTICO INTEGRAL:

1. Planeación del diagnóstico Se define qué se va a diagnosticar, con qué enfoque, y cuáles serán las fuentes y métodos.	Herramientas sugeridas: Términos de referencia, cronogramas y entrevistas preliminares.
2. Recolección de información: En esta etapa se levantan datos cualitativos y cuantitativos según los objetivos definidos.	Herramientas sugeridas: Encuestas, entrevistas, focus groups y revisión documental.
3. Análisis y contraste: En este paso se cruzan datos, se identifican patrones, contradicciones y hallazgos.	Dentro de los métodos que puedes utilizar se encuentran: Análisis FODA, mapas de relaciones y árbol de causas.
4. Validación de hallazgos: En este punto, se presentan los resultados a la organización para validar su interpretación.	Para llevar a cabo este punto, puedes realizar talleres de retroalimentación, o algunas sesiones con directivos.
5. Sistematización y documentación: En este paso, se redacta el diagnóstico de manera clara y orientada a la acción.	Para la realización de tal actividad, se recomienda realizar: un informe técnico, resumen ejecutivo e incluso una presentación visual.
6. Recomendaciones preliminares: Este paso es opcional, en éste se redactan algunas líneas de acción para que la organización reflexione antes de la intervención.	Para la realización de este paso, puedes realizar: líneas estratégicas mapas de impacto, quick wins

Aplicación en escenarios de consultoría

- Supongamos que una consultora debe diagnosticar por qué un programa de innovación interna no da resultados.
- El diagnóstico integral podría considerar:
 - **Aspectos estructurales:** ¿hay recursos y procesos definidos?
 - **Aspectos culturales:** ¿se premia la innovación o se penaliza el error?
 - **Factores externos:** ¿el mercado favorece la innovación en su industria?
 - **Contraste interno:** ¿todos los niveles comparten la visión del programa?
- Solo al integrar todos esos niveles es posible hacer una propuesta adecuada.

Aplicación en escenarios de consultoría



Este modelo enfatiza que el diagnóstico es un proceso iterativo y dinámico, no lineal.

7.3 Diferenciación entre síntomas y causas de problemas

- ¿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.

¿Qué es un síntoma y qué es una causa?

- **Síntoma:** Manifestación visible de un problema, efecto o consecuencia observable.
- **Ejemplo:** Alta rotación de personal, baja productividad, quejas de clientes.
- **Causa:** Factor que origina o mantiene el problema. Puede ser estructural, cultural, de proceso, etc.
- **Ejemplo:** Falta de liderazgo, procesos ineficientes, clima laboral negativo.

Herramientas para diferenciar causas y síntomas

- La capacidad de diferenciar entre las causas y los síntomas los problemas organizacionales es esencial para ofrecer soluciones efectivas y duraderas.
- Las causas son los factores subyacentes que generan los problemas, mientras que los síntomas son las manifestaciones visibles de estos problemas. Para lograr esta diferenciación, los consultores utilizan diversas herramientas y metodologías, veamos cuáles son las más comunes.
- **Los 5 porqués (5 Whys)**
- **Diagrama de Ishikawa (causa-efecto o espina de pescado)**
- **Árbol de problemas**

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.**

7.4 Elementos clave en la presentación de un diagnóstico

- ¿Por qué importa cómo se presenta un diagnóstico?
- En consultoría, la forma es tan importante como el fondo. Un diagnóstico puede estar técnicamente bien construido, pero si no se comunica con claridad, estructura y enfoque práctico, los tomadores de decisiones no lo comprenderán ni actuarán sobre él.
- Presentar un diagnóstico implica traducir hallazgos complejos en mensajes comprensibles, útiles y estratégicamente alineados con los intereses de la organización. Además, permite generar confianza y credibilidad en la figura del consultor.

Objetivos de una presentación diagnóstica eficaz

- Sintetizar información relevante sin perder profundidad.
- Demostrar el rigor y la lógica del análisis realizado.
- Enfocar los hallazgos hacia la toma de decisiones.
- Generar apertura para diseñar soluciones conjuntas.
- Facilitar la comprensión a públicos diversos (dirección, mandos medios, áreas operativas).

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**).

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.
-
- Técnica sugerida:
 - Practica haciendo resúmenes ejecutivos de artículos o informes en 5 puntos clave.
 - Simula presentaciones breves con colegas o frente al espejo: 3 minutos para explicar un hallazgo.

7.5 Elaboración de un reporte de diagnóstico

- **¿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 hacia la cultura y dinámica de la organización.

Propósito del reporte consultivo

- Comunicar de forma clara y estructurada el diagnóstico realizado.
- Identificar causas raíz y posibles riesgos si no se interviene.
- Facilitar la reflexión de la organización sobre su realidad.
- Servir como base para diseñar propuestas de mejora.

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)

Caso práctico

- Una consultora de desarrollo organizacional entrega un reporte a una ONG con bajo desempeño en sus programas. El documento incluye:
- 1 Resumen ejecutivo para la dirección.
- 2 Hallazgos sobre procesos mal definidos, duplicidad de funciones y falta de seguimiento.
- 3 Diagrama de Ishikawa que identifica causas en gestión del talento y planificación.
- 4 Recomendaciones preliminares: rediseño de roles, instalación de un sistema de monitoreo.
- El reporte es recibido no como una crítica, sino como una herramienta de reflexión y mejora.

- 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**

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

7.6 Elaboración de reportes ejecutivos para la toma de decisiones

- ¿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.

Objetivos de un buen reporte ejecutivo

- Proporcionar una visión clara y condensada del problema y sus causas.
- Enfocar los riesgos y oportunidades estratégicas.
- Presentar recomendaciones viables en lenguaje ejecutivo.
- Respalidar las decisiones con datos clave, sin entrar en el detalle técnico.

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).

Caso práctico: del diagnóstico al reporte ejecutivo

- Imagina que una consultora detecta en una empresa:
 - **Ausentismo elevado.**
 - **Clima laboral negativo.**
 - **Liderazgo autoritario en niveles medios.**
- El reporte que realizaría el consultor, constaría de 40 páginas de entrevistas, métricas y análisis. En donde se expondrían los siguientes puntos:
 - **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.

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.