



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

DIAGNÓSTICO

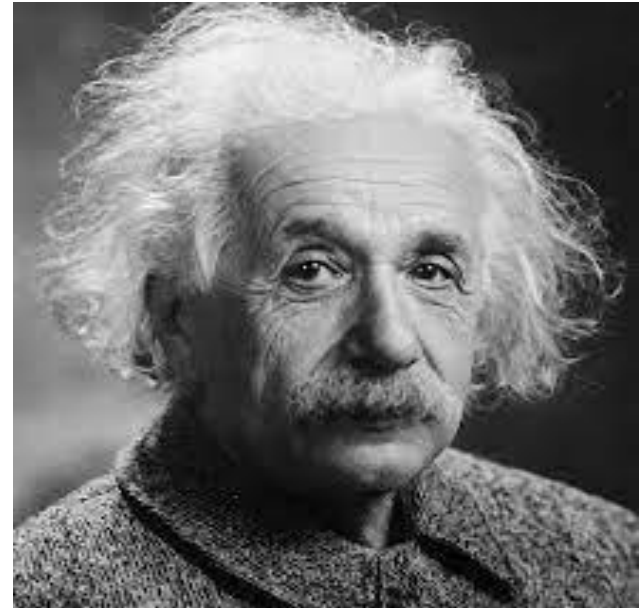
REQUISITOS

Se deben describir los asuntos, problemas, o síntomas identificados en el pasado, que sean medibles y observables.

En caso de no existir síntomas adversos, se puede describir las oportunidades encontradas.

¿POR DÓNDE COMIENZO?

Si yo tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, gastaría los primeros 55 minutos para determinar la pregunta apropiada, porque una vez que supiera la pregunta correcta podría resolver el problema en menos de cinco minutos.



SÍNTOMAS Y PROBLEMAS

Un **síntoma** es una descripción de un **hecho** o una **observación** que refleja un cambio, una anomalía o un comportamiento inusual en relación con lo esperado.

Un **problema** es la **causa subyacente** o el desafío real que está causando los síntomas observados.

Es importante distinguir entre los síntomas y los problemas porque, para resolver eficazmente una situación, es necesario identificar y abordar la causa raíz o el problema subyacente en lugar de simplemente tratar los síntomas. Analizar y comprender los síntomas es un paso inicial para identificar y definir el problema real que necesita ser resuelto.

EJEMPLOS DE SÍNTOMAS

- Los ingresos cayeron un 10% en 2020.
- En el mes de abril, el SRI impuso multas por un monto de \$5.500.
- La incidencia del incumplimiento de las cuentas por cobrar aumentó en un 20%.
- El proveedor más importante propuso una oferta para una alianza estratégica.
- Se abrió el mercado de Japón para la exportación de flores sin aranceles ni barreras de entrada.
- Se recibieron quejas de los clientes en el segundo trimestre con respecto del servicio.

¿ES EL SÍNTOMA LA DIAGNÓISIS?

Cuando preguntamos por el problema, nos centramos en los síntomas. Algunos lectores -tanto los profesionales como los expertos- pueden sorprenderse de este enfoque: una prescripción común en la solución de problemas es ir más allá de los síntomas para interpretarlos. En muchos tipos de resolución de problemas, este paso -el diagnóstico- es crucial: los médicos diagnostican una enfermedad antes de prescribir un tratamiento, y los consultores suelen tomar prestado el vocabulario médico y empezar los proyectos con una fase de diagnóstico.

Este enfoque, sin embargo, no es el único posible. Un diagnóstico es mucho más que un planteamiento del problema: el diagnóstico puede afirmar que sólo está definiendo el problema, pero ya está ofreciendo una solución.

Se debe definir el problema como un síntoma, sin atribuirlo a un diagnóstico conocido, a menos que haya razones para estar seguro de que se puede hacer un diagnóstico adecuado (y proponer una posible solución). Más sencillamente: en caso de duda, aférrate a los síntomas.

Garrette, B., Phelps, C. & Sibony, O. (2018).



¡ADVERTENCIA!

Un síntoma o problema no implica una solución. Al describir un problema o síntoma, la atención debe centrarse en la identificación y la comprensión de la situación problemática, sin abordar la solución.

INCORRECTO	CORRECTO
La empresa no tiene un sistema informático de control interno	No se tiene trazabilidad de las transacciones financieras
Faltan más empleados en el área de ventas	El área de ventas tiene una alta rotación y sobrecarga de trabajo
La organización carece de un plan estratégico	La organización carece de una alineación en las acciones y decisiones de la empresa

RECOMENDACIONES

- Analiza la información cualitativa y cuantitativa que presenta el caso.
- Identifica los problemas a partir de los síntomas observados.
- Clasifica los problemas para identificar su naturaleza.
- Identifica las relaciones que existen entre los problemas para trabajar sobre las causas y no sobre los efectos.

POSIBLES HERRAMIENTAS

- Diagrama de afinidad
- Análisis FODA
- Análisis PESTEL
- Análisis de involucrados
- Árbol de problemas
- 5 Por qué
- Diagrama causa efecto
- Diagrama o matriz de relaciones

HERRAMIENTAS

- Ajusta y selecciona las herramientas en función de la complejidad y la naturaleza específica del caso.
- Combina varias herramientas cuando sea necesario para obtener una visión más completa del problema.
- Si vas a usar una herramienta, asegúrate de que sabes cómo funciona.
- Prioriza el razonamiento lógico.