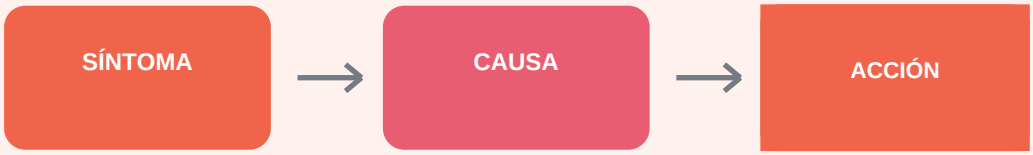
HERRAMIENTA PARA DUEÑOS Y SOCIOS

¿QUÉ ESTÁ PASANDO EN MI ORGANIZACIÓN?

Una guía práctica para identificar un problema organizacional, entender qué puede estar detrás y definir por dónde empezar a resolverlo.



El objetivo no es evaluar a las personas ni encontrar culpables. Es mirar cómo está funcionando la organización y detectar qué necesita cambiar para trabajar mejor.

¿PARA QUIÉN ES?

Dueños, socios y responsables de empresas que sienten que están demasiado involucrados en la operación, que los problemas se repiten o que el crecimiento está generando fricciones.

CÓMO USARLA

Reservá entre 25 y 40 minutos. Completá los pasos con ejemplos concretos. Si compartís la mirada con otro socio o líder, mejor: las diferencias de percepción también aportan información.

PASO 1 / DE LA MOLESTIA AL PROBLEMA

Primero: ¿qué no está funcionando?

Evitá empezar con frases generales como “la gente no se compromete”, “falta actitud” o “estamos desorganizados”. Convertí esa sensación en una situación observable.

EJEMPLO: DE UNA INTERPRETACIÓN A UN HECHO

Interpretación: “No se hacen cargo”.
Hecho observable: “Tres decisiones operativas por semana llegan a los socios para que las destraben, aunque deberían resolverse en el área”.

1. ¿QUÉ SITUACIÓN CONCRETA SE REPITE?

2. ¿DESDE CUÁNDO SUCEDE Y CON QUÉ FRECUENCIA?

3. ¿QUÉ DEBERÍA SUCEDER EN CAMBIO?

CHEQUEO DE CLARIDAD

Si otra persona leyera tu descripción, ¿podría reconocer la misma situación sin que tengas que explicarla?

PASO 2 / MEDÍ EL IMPACTO Y UBICÁ EL ÁREA

¿Qué está afectando?

Un problema organizacional importa por sus consecuencias. Marcá dónde impacta y luego identificá en qué dimensión podría estar originándose.

A. ¿QUÉ CONSECUENCIAS GENERA HOY?

- ☐ Demoras o pérdida de oportunidades
- ☐ Costos, errores o retrabajos
- ☐ Sobrecarga de los socios o dueños
- ☐ Conflictos o desgaste en el equipo
- ☐ Mala experiencia de clientes
- ☐ Dificultad para crecer o delegar

B. ¿DÓNDE PUEDE ESTAR EL ORIGEN?

☐ Roles y responsabilidades	No está claro quién es responsable o hasta dónde decide.
☐ Procesos	No hay una forma acordada de hacer tareas clave.
☐ Decisiones	Todo se consulta, se demora o se concentra en pocas personas.
☐ Comunicación	La información llega tarde, incompleta o por canales distintos.
☐ Liderazgo y equipo	Faltan conversaciones, seguimiento o herramientas para conducir.
☐ Estructura y prioridades	La organización no tiene capacidad o foco para lo que quiere hacer.

Importante: no elijas todas. Marcá como máximo dos dimensiones que tengan más relación con el problema que describiste.

PASO 3 / BUSCÁ LA CAUSA, NO EL CULPABLE

Profundizá antes de decidir

Una misma situación puede tener distintas causas. Usá esta secuencia para ir más allá de la primera explicación. No hace falta completar cinco niveles si ya encontraste una causa verificable.

1. ¿POR QUÉ ESTÁ PASANDO?

Describí la primera explicación que aparece.

2. ¿POR QUÉ OCURRE ESO?

Buscá qué condición permite que suceda.

3. ¿QUÉ HACE QUE ESA CONDICIÓN SE MANTENGA?

Revisá acuerdos, procesos, información o decisiones.

4. ¿QUÉ NO ESTÁ DEFINIDO O NO ESTÁ FUNCIONANDO?

Buscá algo que pueda observarse o comprobarse.

PRUEBA DE REALIDAD

¿Qué dato, ejemplo o conversación confirma esta hipótesis? ¿Qué información te falta para estar seguro?

PASO 4 / ELEGÍ QUÉ RESOLVER PRIMERO

De la causa a una primera acción

No intentes cambiar toda la organización de una vez. Elegí un punto de intervención que pueda mejorar la situación y que esté dentro de tu capacidad de decisión o influencia.

PRIORIZÁ CON ESTOS DOS CRITERIOS

IMPACTO

Si lo resolvemos, ¿cuánto mejora el negocio, el trabajo cotidiano o la experiencia del equipo?

POSIBILIDAD DE ACTUAR

¿Podemos empezar con los recursos, las decisiones y las personas disponibles?

LA CAUSA QUE VOY A TRABAJAR PRIMERO

LA ACCIÓN CONCRETA QUE VOY A PROBAR EN LOS PRÓXIMOS 15 DÍAS

¿QUIÉN TIENE QUE PARTICIPAR Y QUÉ DECISIÓN NECESITO TOMAR?

¿QUÉ EVIDENCIA ME VA A MOSTRAR QUE HUBO UNA MEJORA?

PASO 5 / SOSTENÉ EL CAMBIO

Que no quede en una buena intención

Una mejora organizacional necesita seguimiento. Definí cómo vas a revisar el avance y qué vas a hacer si la acción no produce el resultado esperado.

FECHA PARA REVISAR EL AVANCE

¿QUÉ INDICADOR O SEÑAL VAS A OBSERVAR?

¿QUÉ CONVERSACIÓN PENDIENTE NECESITÁS TENER COMO DUEÑO/SOCIO?

¿QUÉ NECESITÁS DEJAR DE HACER, EMPEZAR A HACER O DELEGAR?

UNA ÚLTIMA PREGUNTA

Si esta situación se resolviera, ¿qué dejaría de depender de vos? ¿Qué podría hacer mejor la organización?

Este autodiagnóstico es un punto de partida, no reemplaza un diagnóstico organizacional integral. Si aparecen causas conectadas entre sí o problemas que se repiten, puede ser momento de trabajarlos con una mirada externa.