

Diagnóstico Organizacional del Área de TI

La voz del propio equipo, convertida en un mapa de acción.

Comité Directivo · Sesión de análisis · Julio 2026

Objetivo de esta sesión

Leer juntos los resultados del diagnóstico, entender las causas detrás de los síntomas y acordar por dónde empezar.

01

Cómo se construyó

558 aportaciones de 109 personas

02

Qué dicen los datos

fortalezas, áreas y el buzón

03

Las causas

grafo y costos ocultos

04

Los 4 ejes de cambio

y los primeros movimientos

05

Siguientes pasos

el taller de hoy y la ruta

Cómo se construyó

Un ejercicio anónimo que recoge la percepción del equipo y la clasifica, aportación por aportación, contra un marco de 10 áreas.

109/14

0

participaron

6

salas simultáneas

558

aportaciones

2,595

votos entre pares

5

preguntas + buzón

Cada aportación se clasificó por el problema que describe —no por el área de quien la escribió—. Ese análisis a fondo es lo que reordena las prioridades.

Tres realidades del diagnóstico

1

El dolor no es tecnológico

Es cómo se planean, priorizan y sostienen los proyectos. “Si todo es prioridad, nada es prioridad”.

2

Hay un costo humano acumulándose

Sobrecarga, horas extra no pagadas, estrés que el equipo asocia a errores y riesgo de renuncia.

3

Lo que no sube es lo más duro

En el buzón confidencial, el tema de trato y clima salta al primer lugar — muy por encima del voto público.

El índice del diagnóstico

2.1

Índice global / 5.0

Escala 1.0 (disfunción severa) → 5.0 (dominio sano). Resume frecuencia, intensidad y consenso.



Talento y Retención es el dominio más crítico (1.8) — el más cercano a 1.0.

El piso sobre el que se construye

Antes de las áreas de mejora: lo que el equipo valora. Es un activo real y el punto de partida de cualquier cambio.



Flexibilidad de jornada

Home office / esquema híbrido — el tema más votado de todo el ejercicio.



Ambiente y compañerismo

El equipo valora a sus pares; disposición para apoyarse bajo presión.



Estabilidad y baja rotación

Señal de arraigo y de un lugar que la gente no quiere dejar.

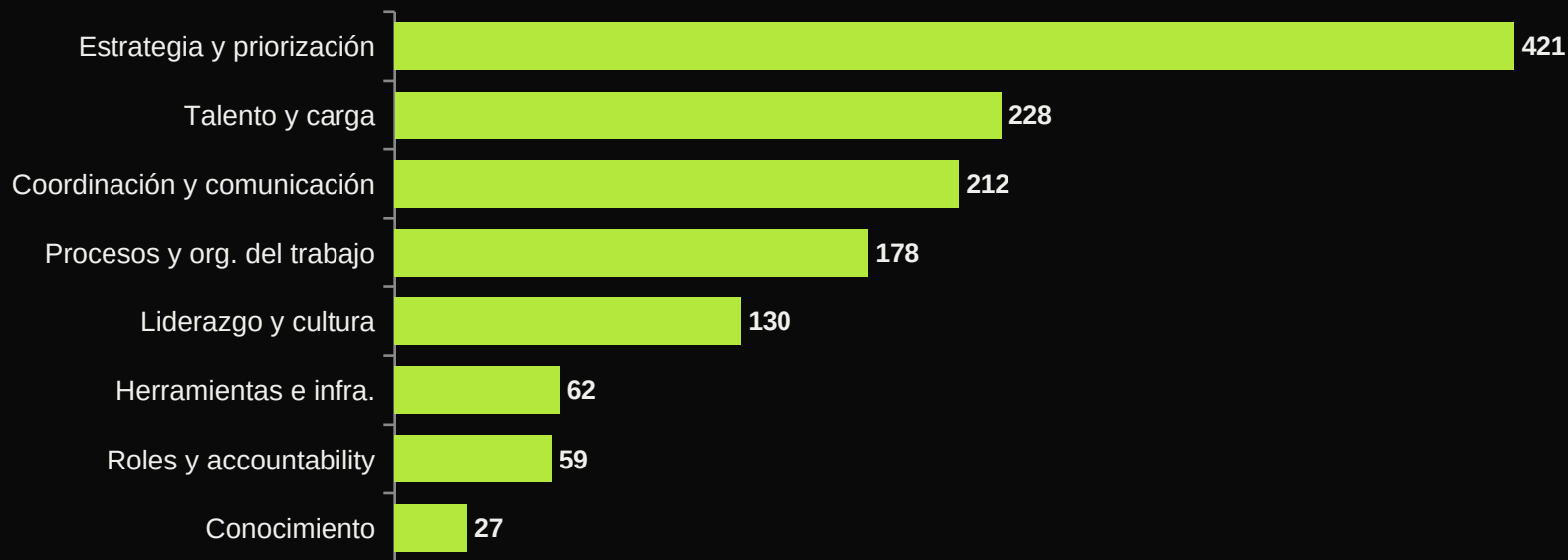


Retos tecnológicos

Orgullo profesional por el tipo de trabajo y la evolución constante.

Las áreas de mejora, por peso

Voto neto acumulado por área (votación abierta + buzón por frecuencia).



El buzón confidencial

El mensaje más directo del ejercicio. Liderazgo/clima y Talento empatan en primer lugar (16 y 16) — muy por encima de donde aparecen en el voto público.

Trato y clima

Intimidación, miedo al error, malas formas, exclusión.

Favoritismo

Percepción de áreas más favorecidas — creció tras el evento.

Carga y retención

Desgaste, estrés y riesgo explícito de renuncia.

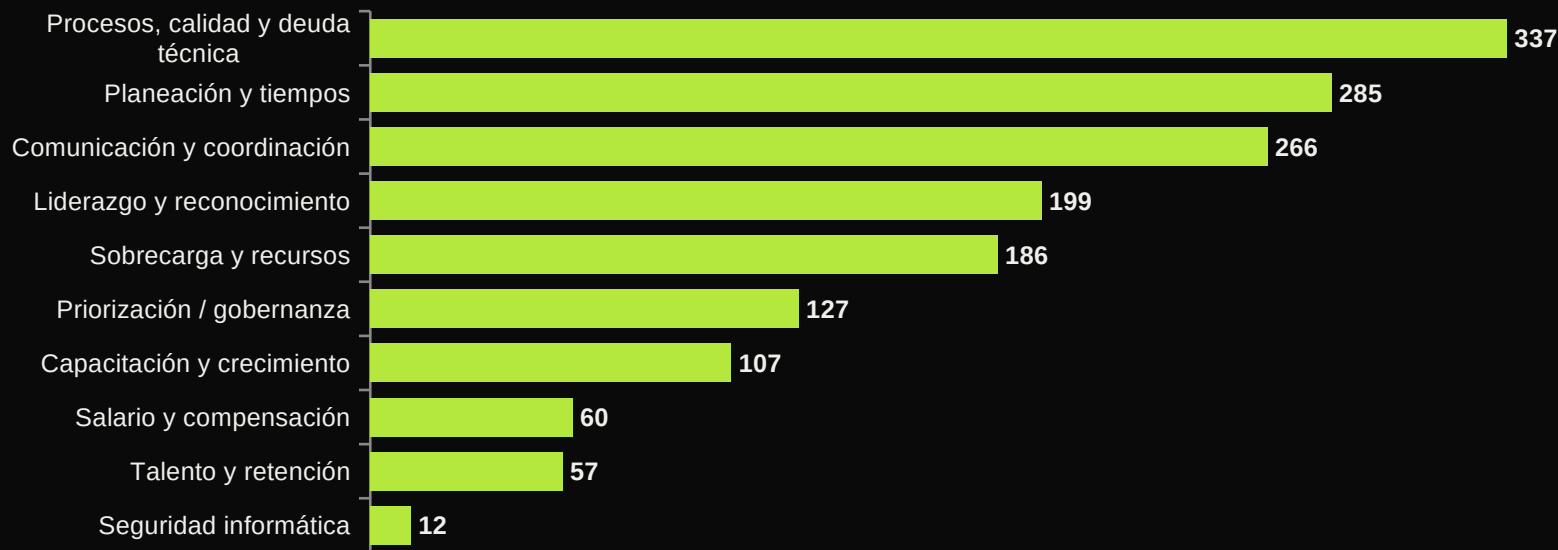
Compensación

Revisión de salarios, prestaciones y pago del tiempo extra.

Se reporta como patrón del sistema, nunca como personas.

El ecosistema de disfunciones

El grafo mapea cómo unas disfunciones causan o amplifican a otras. La relevancia combina el voto público con la señal del buzón — el peso real de cada foco en el sistema.



Procesos, Planeación y Comunicación concentran el peso del ecosistema.

Los focos del ecosistema, en detalle

Foco de disfunción	Relevancia	Votos	Aportaciones
Procesos, calidad y deuda técnica	337	295	44
Planeación y tiempos	285	267	32
Comunicación y coordinación	266	236	43
Liderazgo y reconocimiento	199	121	22
Sobrecarga y recursos	186	168	25
Priorización / gobernanza	127	115	17
Capacitación y crecimiento	107	89	19
Salario y compensación	60	30	6
Talento y retención	57	3	1
Seguridad informática	12	0	0

Relevancia = votos públicos + señal del buzón confidencial (ponderada). Los tres focos superiores concentran la mayor parte del sistema.

EN VIVO

Exploremos el grafo de disfunciones

Un mapa causal interactivo: cómo una disfunción origina o amplifica a otra. Aquí pasamos del “qué” al “por qué” — y vemos dónde una sola intervención mueve todo el sistema.

→ **Cambiar al sitio de resultados · sección “Grafo de Disfunciones”**

Costos ocultos

Tiempos irreales → retrabajo. Sobrecarga → errores y rotación. Falta de coordinación → sobre-tiempos. Estos son desempeños no generados: se pagan aunque no aparezcan en el presupuesto.

Estas disfunciones se pueden convertir en utilidades.

\$92 – 154M

MXN al año

Rango direccional para dimensionar la conversación — no una auditoría contable, ni base para recortes. Supuestos visibles y editables en la calculadora.

EN VIVO

Calculadora de costos ocultos

Un estimador paramétrico donde sustituimos los supuestos por los datos reales de la organización y el rango se recalcula en vivo, frente al comité.

→ **Cambiar al sitio de resultados · sección “Calculadora de Costos Ocultos”**

Los cuatro ejes de cambio

Se diseñan por apalancamiento causal: dónde una intervención resuelve varios síntomas a la vez.

01

Liderazgo

Trato, reconocimiento y el ciclo de culpas — el mensaje #1 del buzón.

02

Comunicación

Que el contexto fluya: ascendente y entre áreas.

03

Estructura e Inteligencia Organizacional

Gobierno de prioridades, procesos y conocimiento — la mayor palanca.

04

Sostenibilidad de Talento

Carga, compensación y retención. Organizacional, no de bienestar.

Los ejes de personas (1–2) y el de sistema (3) van acoplados y en paralelo, no en secuencia.

Un frente a atender aparte

Seguridad informática

Emergió solo en el canal anónimo y con volumen bajo, pero no desaparece por eso. No es un eje de transformación: es una señal de riesgo que conviene revisar puntualmente y asignarle un responsable, con acción inmediata e independiente de los cuatro ejes.

Por qué actuar ahora



El costo se paga cada año

Sin intervenir, el costo oculto se repite ejercicio tras ejercicio.



Las disfunciones se reconvierten

Reducir la disfunción libera tiempo y recursos que vuelven como valor.



El talento crítico está en riesgo

El dominio más débil (1.8) toca directamente la retención.



La ventana está abierta

El equipo se prestó al ejercicio; la credibilidad para actuar es hoy.

Recomendación y siguientes pasos

Hoy

El taller de análisis con el comité: priorizar los ejes y acordar los primeros movimientos.

Corto plazo

Higienes inmediatas — empezando por la brecha de horas extra.

Validar

Replicar el diagnóstico en otras áreas: ¿es del área o de la organización?

La ruta

Aterrizar los ejes en un plan operable hacia una organización más inteligente.

Para conversar con el comité

- ¿Qué mecanismo usamos hoy para decir “esto no entra este trimestre” — y quién puede decirlo?
- ¿Dónde está el retrabajo que más duele entre áreas, y qué contexto faltó?
- ¿Qué señal del buzón atacamos primero, y cómo la medimos en 90 días?
- ¿Qué proceso repetitivo, automatizado, liberaría más horas del equipo?

EN VIVO

Mal trato en sesiones: ¿en qué nivel de liderazgo ocurre?

LENTE · EDMONDSON (SEGURIDAD PSICOLÓGICA) + SCHEIN (CULTURA)

EL DATO

10 aportaciones sobre trato, gritos y amenazas (32 votos netos).

Pública #1: “Líderes estresados explotan en sesiones” (6 votos).

“Las solicitudes son imposiciones... se está normalizando reprender a quien se equivoca” (7 votos).

Buzón (patrón, anónimo): “los líderes infunden el miedo al error”.

LA LECTURA

El patrón se ubica en el mando que conduce las sesiones — dirección directa y mandos medios—, no en la cúpula.

“Se está normalizando” = conducta que el sistema toleró, no una persona (Schein): se rediseña, no se regaña.

Localizarlo por nombre rompería el anonimato que produjo la señal (Edmondson). Camino: estándar de conducta en sesiones + volver a medir.

EN VIVO

“La mala planeación es el síntoma”: ¿cuál es la causa raíz?

LENTE · MEADOWS (PUNTOS DE APALANCAMIENTO)

EL DATO — las causas, no el síntoma

Planeación y tiempos: 136 aportaciones · ~717 votos — el tema #1.

“Todo urge” / prioridades al vuelo sin gobierno: 42 · ~244.

Requerimientos mal definidos al inicio: 17 · ~124.

Cambios de alcance a media ejecución: 10 · ~63.

Un mismo recurso en varios proyectos “críticos”: 11 · ~69.

LA LECTURA

El equipo sí planea y da sus tiempos; el plan se invalida porque no hay gobierno de prioridades: todo es P1.

Las iniciativas pasadas fallaron por intervenir en el ritual de planear (bajo apalancamiento), no en la regla que gobierna la prioridad (alto apalancamiento — Meadows).

Palanca real: backlog único priorizado · límites de WIP · gate de control de cambios · regla de quién declara “urgente”.