

*Construimos las empresas en las que siempre soñamos trabajar*

SERIE RRHH · PARTE V

## El diagnóstico que toda organización necesita antes de intervenir

*Cómo leer lo que el banco no dice en voz alta — y por dónde empezar*

Edición: Banca internacional con franquicia en México

Hay una pregunta que precede a cualquier intervención seria: ¿de dónde partimos?

Parece obvia. Rara vez se responde bien. En un banco —donde todo es proceso, control y reporte— la distancia entre el organigrama y cómo funcionan las cosas de verdad suele ser enorme. Y en esa distancia está casi todo lo que importa.

La mayoría de los procesos de cambio arrancan con una solución ya elegida —el proveedor, el programa, la metodología— antes de entender con precisión qué está pasando. Y entonces ocurre lo previsible: la solución no encaja con el problema, los resultados no llegan, el banco concluye que “esto no funciona con nosotros” y vuelve al punto de partida con más escepticismo que antes.

**El diagnóstico no es un paso previo al trabajo real. Es el trabajo más importante.**

### 1. Por qué se evita el diagnóstico real

Diagnosticar en serio incomoda. No el diagnóstico superficial, el que confirma lo que ya se sospechaba y habilita la solución que ya se tenía en mente. El diagnóstico real: el que busca las causas de fondo, nombra lo que nadie quiere nombrar, y muchas veces apunta a personas o decisiones con nombre y apellido dentro del banco.

***Los bancos no evitan el diagnóstico por falta de tiempo. Lo evitan porque el diagnóstico honesto siempre incomoda a alguien con poder.***

Hay varias formas de evitar sin que parezca que se evita:

- **El diagnóstico decorativo:** se hace una encuesta, se presentan los resultados, se arma un plan de acción que no toca nada estructural.
- **El diagnóstico parcial:** se mira el área problemática sin ver cómo el resto del sistema la condiciona.
- **El diagnóstico delegado:** se contrata a alguien externo para que diga lo que adentro no se puede decir, pero sin darle acceso real a lo que importa.
- **El diagnóstico confirmatorio:** se busca evidencia para justificar la solución ya elegida, no para entender el problema.

Ninguno produce cambio real. Producen actividad que parece cambio.

## 2. Lo que un diagnóstico real necesita ver

Un diagnóstico serio no mira un solo plano. Mira varios a la vez, porque los problemas reales siempre tienen múltiples dimensiones conectadas. Cambiar una sin entender las otras produce resultados parciales o efectos no deseados. Estas son las seis dimensiones que todo diagnóstico debería contemplar:

	LO QUE SE VE	LO QUE HAY DETRÁS
1	<p><b>El diseño organizacional</b>  <i>Los procesos son lentos, los proyectos se traban, las decisiones no llegan a tiempo.</i></p>	<p>La estructura no fue pensada para el tamaño o la velocidad actual. Los pases entre áreas no existen o están mal definidos. El organigrama y el funcionamiento real no coinciden.</p>
2	<p><b>La calidad del liderazgo</b>  <i>Alta rotación en ciertos equipos, proyectos que no avanzan, clima que cambia según el área.</i></p>	<p>El estilo de liderazgo predominante no es funcional para el contexto. Hay líderes con autoridad formal que no generan los comportamientos que el negocio necesita.</p>
3	<p><b>El estado del talento</b>  <i>Dificultad para cubrir posiciones clave, sensación que “no hay gente”, dependencia de pocas personas.</i></p>	<p>El talento existe pero no es visible. No hay movilidad interna real. El conocimiento clave está concentrado en personas sin plan de sucesión.</p>
4	<p><b>La cultura real</b>  <i>Los valores están en la pared pero no en las decisiones. Lo que se dice y lo que se hace no coincide.</i></p>	<p>La cultura que opera no es la declarada. Las normas informales contradicen las formales. Los comportamientos que se premian no son los que se predicen.</p>
5	<p><b>La capacidad de cambio</b>  <i>Los proyectos de transformación arrancan pero no se consolidan. El “volvemos a lo de siempre” es frecuente.</i></p>	<p>El banco no tiene la musculatura para sostener el cambio. No hay estructura de gestión del cambio. Las personas no fueron preparadas para lo que se les pide.</p>
6	<p><b>La preparación para el contexto</b>  <i>Se habla de innovación, IA y transformación, pero nada termina de implementarse.</i></p>	<p>Las capacidades que el contexto exige — pensamiento sistémico, colaboración, decisión rápida, aprendizaje continuo— no se desarrollaron.</p>

**Un buen diagnóstico no responde cuál es el problema. Responde por qué ese problema persiste a pesar de los intentos por resolverlo.**

### 3. Cómo se hace: las fuentes que no mienten

El diagnóstico tiene varias fuentes. Algunas son formales y fáciles de conseguir. Otras piden disposición a escuchar lo que no siempre se quiere escuchar.

#### Las conversaciones directas

No los focus groups con guía pre-armada. Conversaciones reales, en profundidad, con personas de distintos niveles y áreas, donde la pregunta central no es “¿cómo estás?” sino “¿qué te traba?, ¿dónde se pierde el trabajo que hacemos?, ¿qué cambiarías si pudieras?”. Esas conversaciones revelan lo que ninguna encuesta captura: el funcionamiento real, los conflictos que no tienen nombre oficial, quién sostiene el sistema y quién lo obstaculiza.

#### Los datos que ya existen y nadie cruza

Casi todo banco tiene datos dispersos que, cruzados, cuentan una historia muy precisa: la rotación por área y por líder directo, el ausentismo por equipo, los proyectos que se inician frente a los que se terminan, los tiempos de decisión, las posiciones que tardan el doble en cubrirse. Ninguno alcanza solo; todos juntos, bien leídos, muestran dónde están los nudos de disfunción.

#### La observación directa

Cómo es de verdad una junta de comité, una revisión de la red de sucursales, una reunión donde hay malas noticias. Quién habla, quién calla, quién decide, quién “no estaba de acuerdo pero...”. Cómo se comunican las malas noticias y cómo se trata al error. Esas conductas dicen más de la cultura real que cualquier documento de valores.

***La cultura de un banco no está en sus valores declarados. Está en cómo se comportan las personas cuando nadie las mira y cuando hay algo en juego.***

#### 4. Las preguntas que el diagnóstico debe poder responder

Un diagnóstico es útil cuando responde preguntas concretas. No describir una situación general, sino identificar con precisión cuáles son los nudos que, si se sueltan, mueven el sistema.

##### Las preguntas que un diagnóstico serio debe responder:

- ¿Cuál es el costo real —en tiempo, dinero y talento— de cómo estamos funcionando hoy?
- ¿Dónde están los dos o tres puntos del sistema que, si se intervienen, mueven todo lo demás?
- ¿Qué está sosteniendo el funcionamiento actual que no debería depender de eso?
- ¿Qué capacidades tiene el banco hoy que no está usando?
- ¿Qué cambios necesitan más tiempo y profundidad, y cuáles pueden moverse en 90 días?
- ¿Hay disposición real en la conducción para cambiar lo que el diagnóstico identifique?

*La última pregunta es la más importante y la menos cómoda. Porque el mejor diagnóstico del mundo no produce nada si no hay decisión de actuar sobre lo que revela.*

#### 5. Del diagnóstico a la acción: cómo no perderse

El diagnóstico genera información. La acción genera cambio. Entre los dos hay un paso que muchos no dan bien: la priorización. Un buen diagnóstico casi siempre revela más problemas de los que es posible atacar a la vez, y querer resolver todo junto es una de las razones más comunes por las que el cambio se fragmenta.

##### El mapa de intervención: urgente, importante, estructural

<p><b>01</b> <b>URGENTE</b> Situaciones que cuestan hoy y tienen solución en 30–90 días. No resuelven lo estructural, pero detienen el sangrado.</p>	<p><b>02</b> <b>IMPORTANTE</b> Cambios de proceso, rol o sistema que rinden en 3–6 meses. Requieren diseño, no solo voluntad.</p>	<p><b>03</b> <b>ESTRUCTURAL</b> Transformaciones de cultura, liderazgo o modelo. Horizonte de 12–24 meses. Sin esto, lo urgente e importante se vuelve a romper.</p>
--	---	--

*La secuencia importa: empezar por lo urgente genera confianza y credibilidad para abordar lo estructural. Empezar solo por lo estructural, sin resolver lo urgente, agota a las personas antes de que el cambio sea visible.*

## 6. El rol de Recursos Humanos en el diagnóstico

Recursos Humanos tiene una posición única para el diagnóstico: es el área con más acceso transversal a las personas, con visibilidad de múltiples niveles y áreas, y con la perspectiva para conectar lo que pasa en el plano humano con lo que pasa en el plano operativo.

Pero esa posición solo se aprovecha si Recursos Humanos asume el diagnóstico como una función central de su rol, no como una actividad periódica y ritual.

### Lo que Recursos Humanos necesita para liderar el diagnóstico:

- Acceso real a todas las áreas, no solo a las que piden ayuda.
- Capacidad de hacer las preguntas incómodas sin perder la confianza de quien responde.
- Método propio para cruzar datos cualitativos y cuantitativos.
- Criterio para distinguir síntomas de causas —y la firmeza de no tratar los síntomas como si fueran las causas.
- Una relación con la conducción que permita presentar hallazgos incómodos sin filtro.
- La claridad de que el diagnóstico sirve al negocio, no solo a las personas.

### Para cerrar esta IV parte — y la serie

Recorrimos en estas entregas un camino que va del contexto a la acción: desde entender por qué el momento actual exige una respuesta distinta, hasta cómo diagnosticar con precisión de dónde partir.

La tesis que sostiene toda la serie es simple: los bancos que van a poder innovar, retener talento, aprovechar la tecnología y competir son los que resuelvan primero cómo funcionan las personas juntas. No los que tengan mejor tecnología. No los que hagan los mejores programas. Los que construyan las condiciones humanas para que todo lo demás funcione.

Y Recursos Humanos tiene el mandato, la perspectiva y la oportunidad de liderar esa construcción. No como función de soporte, sino como arquitecto del sistema humano que hace posible la estrategia.

***Construimos las empresas en las que siempre soñamos trabajar. Eso empieza por entender con honestidad dónde estamos hoy — y decidir que vale la pena construir algo mejor.***