



CERTIFICACIÓN EN  
**Consultoría en  
Bienestar y  
Desarrollo  
Organizacional**

 **Sambodhi**  
**Mindful Business**  
by: Dr. Bárbara Vilá Zorrilla, PhD

eBook: Investigación diagnóstica



## OBJETIVOS

A través de ejercicios prácticos, dinámicas, análisis y aplicación, los participantes:

1. Identificarán qué es diagnóstico organizacional y su relación con los sistemas abiertos y los objetivos de cambio y desarrollo.
2. Reconocerán las preguntas de investigación para realizar y plantear la necesidad de diagnóstico de cada dimensión del modelo de sistemas abiertos.
3. Identificarán y aplicarán los pasos a seguir en la metodología de actividades básicas; planificar, recolectar datos, analizar información, elaborar el informe y recibir retroinformación.
4. Diseñarán una guía de entrevista y un instrumento de evaluación diagnóstica aplicable al proyecto de cambio y desarrollo identificado.



## INTRODUCCIÓN

La investigación diagnóstica organizacional es el proceso de evaluar de forma holística el funcionamiento de la organización, equipo o individuos. Tiene como finalidad el identificar intervenciones adecuadas para el cambio y desarrollo de la empresa y sus integrantes. Para lograrlo, utilizando el modelo de la teoría de sistemas, es necesario levantar información relevante sobre las entradas y salidas de la organización. Investigar tiene a su haber el realizar diferentes actividades con el fin de descubrir y aumentar el conocimiento sobre algún planteamiento o problema. Por otro lado, el concepto diagnosticar nos permite profundizar en la recopilación de datos con el fin de analizarlos y evaluar el planteamiento o problema en las diferentes dimensiones del desarrollo.

La investigación o evaluación diagnóstica comienza una vez el cliente plantea su necesidad o problema. Con este primer paso se plantea el tema de investigación seguido de la definición de los objetivos de la misma. Los resultados de la investigación diagnóstica tienen la función de entrada en el sistema organizacional al compararse con los resultados deseados.

### ¿Qué es el diagnóstico?

A estos efectos, los autores Cumming y Worley (2005), definen el diagnóstico como el proceso de averiguar cómo funcionan las organizaciones y su gente en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos problemas en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico. Según los principios del desarrollo organizacional, los empleados, líderes y agentes de cambio deberían colaborar para descubrir los factores de la eficiencia y efectividad organizacional. Además, estos deberían diseñar intervenciones apropiadas y realizarlas. Por ejemplo, un gerente podría acudir a un consultor de desarrollo organizacional con el interés de maximizar las relaciones y desempeño de su equipo de trabajo. Junto con él podría decidir diagnosticar las causas del problema: examinar las evaluaciones de desempeño, realizar observaciones y entrevistar a algunos empleados sobre las posibles causas.

## Relaciones

Esta actividad de colaboración entre los empleados, líderes y los profesionales de desarrollo organizacional permite analizar y sacar conclusiones para plantear la acción e intervenir. A estos fines, es necesario fomentar y desarrollar relaciones de alianzas con diferentes colaboradores como personal de recursos humanos, adiestramiento u otros roles en el negocio. Durante el contrato, se definen los roles y objetivos del diagnóstico, así como el modelo y la metodología a seguir. Además, se acuerda qué dimensiones y niveles se evaluarán, cómo se recolectará la información, cómo se realizará el análisis y la presentación de los hallazgos con sus recomendaciones.

## Sistemas abiertos

La apertura de los sistemas varía con respecto a su entorno. Los sistemas abiertos, entre ellos las empresas e individuos, intercambian información y recursos con su entorno. En ocasiones, las compañías se ven afectadas por condiciones ambientales como la disponibilidad de materia prima, exigencias de los clientes, competencia y regulaciones del gobierno. Parte de su comportamiento interno se explica mejor si sabemos cómo esos factores inciden en ellas.



## MODELO HOLÍSTICO DE EVALUACIÓN

El modelo holístico de evaluación permite el diseño de un plan de evaluación sistemático, riguroso y coherente que tenga en cuenta las funciones mencionadas y que aplique las diversas modalidades (Pineda Herrero, 2000). El modelo que presenta el autor responde a los cinco (5) interrogantes básicos que afectan a la evaluación de forma integrada, cruzando las respuestas y elaborando un engranaje de estrategias evaluativas que cubren la totalidad del proceso de formación. Los interrogantes son:

1. **¿Para quién evaluaré?** Es decir, ¿quién es el destinatario de mis evaluaciones?, ¿quién es mi cliente? La respuesta a este interrogante determina la finalidad y enfoque del proceso de evaluación que diseñemos. El destinatario puede ser desde la propia empresa hasta el departamento de adiestramiento y desarrollo, adiestrador, participante, cliente interno y/o externo, otros departamentos o unidades de negocio, etc.
2. **¿Qué evaluaré?** O sea, ¿qué elementos y aspectos quiero evaluar?, ¿cuál es el objeto de mi evaluación? Aquí identificamos las dimensiones de la evaluación: ambiente externo, cultura organizacional, equipos y/o individuos. Para evaluar se pueden utilizar varios modelos como: el Modelo *Stake*, Modelo *Stufflebeam* (CIPP), Modelo *Scriven*, Modelo para la Investigación de Acción (*Action Research Model*) y el Modelo de Programas de Adiestramientos de Donald Kirkpatrick. No obstante, durante esta certificación estudiaremos y aplicaremos los siguientes modelos:
  - a. EL **Modelo *Stufflebeam* (CIPP)**, utilizado para evaluar, contexto (ideal), entradas (insumos), procesos y producto (resultados) en programas de educación y desarrollo.
  - b. El **Modelo de Donald Kirkpatrick**, utilizado para evaluar la satisfacción, aprendizaje, transferencia de comportamiento e impacto en la organización de los programas de adiestramiento.
3. **¿Quién evaluará?** Es decir, ¿cuáles son los agentes de evaluación? Los agentes son quienes emitirán juicio sobre el asunto a evaluar. Emitirán juicios todos los impactados por el tema a investigar, tales como: empleados, líderes, clientes, equipos, etc.

4. **¿Cuándo evaluaré?** ¿En qué momento es conveniente evaluar? La respuesta a este interrogante son los cuatro (4) momentos básicos, que se corresponden con las modalidades clásicas de evaluación:
- Antes de iniciar las iniciativas de desarrollo: investigación o evaluación diagnóstica.
  - Durante la implementación de las iniciativas de desarrollo: evaluación de proceso o formativa.
  - Al acabar las iniciativas de desarrollo: evaluación de resultado final o sumativa.
  - Un tiempo después de finalizadas las intervenciones: evaluación de transferencia e impacto.
5. **¿Cómo evaluaré?** Es decir, ¿con qué instrumentos puedo evaluar todo lo anterior? La respuesta aquí es amplia y variada, ya que la posibilidad de instrumentos es ilimitada. Podemos utilizar cuestionarios, entrevistas individuales y grupales, controles y pruebas finales, actividades y productos de aprendizaje, observaciones sistemáticas, demostraciones, informes de evaluación, indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto, etc.

Para realizar una investigación diagnóstica exitosa, antes se debe diseñar el plan de evaluación integrando holísticamente las respuestas a las interrogantes antes planteadas.

A estos efectos, Pineda Herrero (2000), asegura que este modelo permite analizar todas las variables que afectan a la evaluación de forma integrada y diseñar procesos evaluativos macros, coherentes y adaptados a cada realidad o necesidad organizacional.



## DIAGNÓSTICO APLICADO EN CADA DIMENSIÓN DE SISTEMAS ORGANIZACIONALES



### Evaluación por dimensión

Las organizaciones, según hemos estudiado en el módulo anterior, son sistemas abiertos. A estos efectos, el diagnóstico se aplica a diferentes dimensiones; comenzando desde la dimensión más alta organizacional en la cual se evalúan los componentes de tanto de ambiente interno como externo hasta la dimensión individual en la cual se evalúan el desempeño de la tarea, habilidades, entre otros.



## Evaluación del ambiente externo

La organización, de acuerdo a la teoría de sistemas, puede ser considerada como un sistema abierto, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea. El ambiente externo está formado por aquellos factores, fuerzas y variables que influyen sobre una organización.

El ambiente externo son condiciones ambientales o fuerzas sociales que influyen, modifican o impactan el entorno interno de una empresa. Ruiz (2013), plantea dos (2) formas de clasificar al ambiente externo o entorno estas son:

1. **Micro-entorno** - Variables sobre las que una organización puede influir de algún modo. Es clasificado también como entorno específico con fuerzas directas como:
  - a. Proveedores
  - b. Competidores
  - c. Clientes
  
2. **Macro-entorno** - Variables que influyen en la organización y que ésta no puede controlar. Es clasificado también como entorno general de fuerzas indirectas, tales como:
  - a. Economía
  - b. Tecnología
  - c. Actividad social
  - d. Política y legal

A estos efectos, es necesario que investiguemos entradas o variables externas que estén impactando el desempeño organizacional con el fin de establecer estrategias de desarrollo dirigidas a detener, cambiar o prever el impacto de éstas en la empresa.

### Preguntas de investigación

- ¿Cómo es la satisfacción de los proveedores sobre la relación de negocio?
- ¿Cómo es la satisfacción de los clientes con relación a los productos y/o servicios?
- ¿Cuáles son los estereotipos que tienen los clientes sobre el servicio?
- ¿Cuáles son las necesidades y expectativas actuales de los clientes?

- ¿Cuáles son las tendencias sociales del país actualmente?, ¿qué está de moda?
- ¿Cómo impactan los cambios en la política nacional e internacional?
- ¿Cuáles son las leyes o reglamentos que están afectando el negocio?
- ¿Cuáles son los avances en tecnología que impulsan el cambio?
- ¿Cómo está la economía nacional e internacional?, ¿qué impacto tiene?

## Cultura - ambiente interno

### Preguntas de investigación

- ¿Cuál es la efectividad de las estrategias de la empresa?
- ¿La estructura apoya la estrategia de negocio?
- ¿En dónde existe discrepancia entre lo estándar cultural y actual?
- ¿Cómo está la eficiencia y efectividad de los sistemas y procesos?
- ¿Cuáles son los elementos de salud y bienestar organizacional que se necesitan investigar?
- ¿Cómo es la satisfacción y motivación de los empleados?
- ¿Cuán efectivos y eficientes son los sistemas de medición?

## Equipos de trabajo

### Preguntas de investigación

- ¿Cómo es la estructura de la tarea?
- ¿Cómo es la composición del equipo?, ¿es funcional para las metas?
- ¿Las reglas y funcionamiento del equipo son efectivas?
- ¿Cómo es el desempeño del equipo?
- ¿Cómo es la comunicación y las relaciones interpersonales?
- ¿Las metas están claramente definidas y entendidas?

- ¿Cuáles son las competencias para tener un óptimo desempeño?

## Individuos

### Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son sus competencias?, ¿éstas apoyan la tarea y los procesos?
- ¿Las tareas están bien definidas y entendidas?
- ¿Cuál es la eficiencia de los sistemas para recibir dirección, retroinformación, aprendizaje y desarrollo?



## METODOLOGÍA DE ACTIVIDADES BÁSICAS

### Pasos de obtención de información y de la retroinformación



Fuente: *Feedback and Organizational Development* de Nadler, 1977.

### I. Planificación de obtención de información

Durante la planificación, se establece el propósito, objetivos y estado deseado que se determina con el cliente. Las preguntas claves que se contestan en esta fase son:

- **Propósito** - ¿Para qué voy a recopilar esta información?, ¿cuál es el motivo de investigación?
- **Dueño del proceso** - ¿Quién es el dueño del proceso que revisará los datos y tomará las decisiones?
- **Estado deseado (contexto)** - ¿Cuál es el estado deseado?, ¿qué criterios o indicadores de éxito se definirá para establecer la magnitud de la brecha?
- **Participantes (muestra)** - ¿Quiénes deben participar y cuáles son los criterios de selección?
- **Metodología** - Confidencialidad, recolección de datos, análisis de datos. ¿Cómo se protegerá la confidencialidad y el anonimato?, ¿quién tendrá acceso a los datos?, ¿qué paradigma se utilizará?, ¿cómo será el proceso de recopilar los datos?, ¿cómo se analizarán los datos, resultados del diagnóstico?

- **Instrumentos o herramientas** - ¿Qué fuentes de información son necesarias (documentos, reportes, etc.) ?, ¿qué herramientas o instrumentos se van a utilizar para recolectar los datos?, ¿están validados los instrumentos?
- **Limitaciones** - ¿Con cuáles limitaciones nos confrontamos?

## II. Recopilación de la información

Una de las preguntas comunes en el proceso de análisis de necesidades es: ¿cuál es la forma más efectiva para recopilar la información necesaria? Los métodos más comunes para la recopilación de datos diagnósticos son: el cuestionario, la entrevista, la observación y análisis de documentos. Cada uno de estos tiene sus ventajas y desventajas. Por tal motivo, se recomienda combinar holísticamente estas herramientas o instrumentos con el fin de llegar juicios más certeros.

### Ejemplo: Pobre desempeño

Para diagnosticar las causas del pobre desempeño de un equipo de trabajo, se podría emplear un cuestionario. No obstante, esta herramienta tiene la desventaja omitir temas por la cantidad de preguntas preestablecidas. Para compensar ese menoscabo, el consultor de desarrollo organizacional puede complementar con una observación de conducta en tiempo real.



Descripción de las ventajas y desventajas de las herramientas de evaluación más comunes en la recopilación de datos se encuentran en el módulo de autoestudio de instrumentos de evaluación.

### III. Análisis de la información

El análisis es el juicio o interpretación que se realiza utilizando los hallazgos relevantes de la recopilación de datos. Las técnicas para analizar los datos recaen en dos (2) grandes paradigmas:

1. **Cualitativa** - No se basan en datos numéricos, sino en juicios subjetivos realizados con la información obtenida a través de la observación, entrevistas, grupos focales, análisis de documentos, entre otros métodos.
2. **Cuantitativa** - Se basa en hacer juicio de valor numérico, comparándolos con los indicadores de medición previamente establecidos como aceptables. Permite conocer profundamente algunos problemas organizacionales.

Mientras que el paradigma cualitativo dice el qué, el paradigma cuantitativo explica el por qué. El análisis de los datos pretende integrar y organizar holísticamente toda la información en una forma simple, para detectar necesidades e identificar luego las acciones de cambio o desarrollo.

### IV. Retroinformación de los resultados

En la presentación de los resultados se debe establecer el problema u oportunidad, información recopilada, alternativas, análisis de costos-beneficio basado en las proyecciones. Una vez presentados los datos, escuche las reacciones y pida retroinformación o reacción a los clientes involucrados en el proceso. Trabaje con los clientes la búsqueda de alternativas para asegurar el compromiso e implementación de los cambios y proyectos de desarrollo.

#### Informe escrito de los resultados

Desarrolle un informe escrito de los resultados del diagnóstico en el cual integre la información adquirida de manera holística. Presente los datos siguiendo un formato parecido al siguiente:

1. **Portada** - Página inicial que comunique el título del diagnóstico, su nombre y fecha de entrega.
2. **Sinopsis o resumen ejecutivo** - Plantee el proceso, participantes o muestra y procesos que se siguió, instrumentos utilizados y resultados más relevantes. El mismo debe ser corto para que se pueda leer de manera rápida por los ejecutivos de la empresa.

3. **Marco teórico o contexto de estado deseado** - Plantee una teoría, concepto exitoso o estado deseado definido por la organización o el equipo para comparar contra los resultados obtenidos.
4. **Metodología e instrumentos** - Describa brevemente los pasos que se siguió en el proceso de diagnóstico, muestra o participantes y los instrumentos o herramientas utilizados.
5. **Resultados** - Presente de manera sencilla y fácil de leer los datos obtenidos.
6. **Análisis de resultados o hallazgos** - Resuma su análisis aplicando una de las herramientas de análisis. Compare los datos obtenidos con la teoría o estado deseado.
7. **Recomendaciones y conclusión** - Presente recomendaciones generales o pasos a seguir para interpretar e identificar acciones basadas en el análisis de los resultados.

### **Presentación del informe y retroinformación**

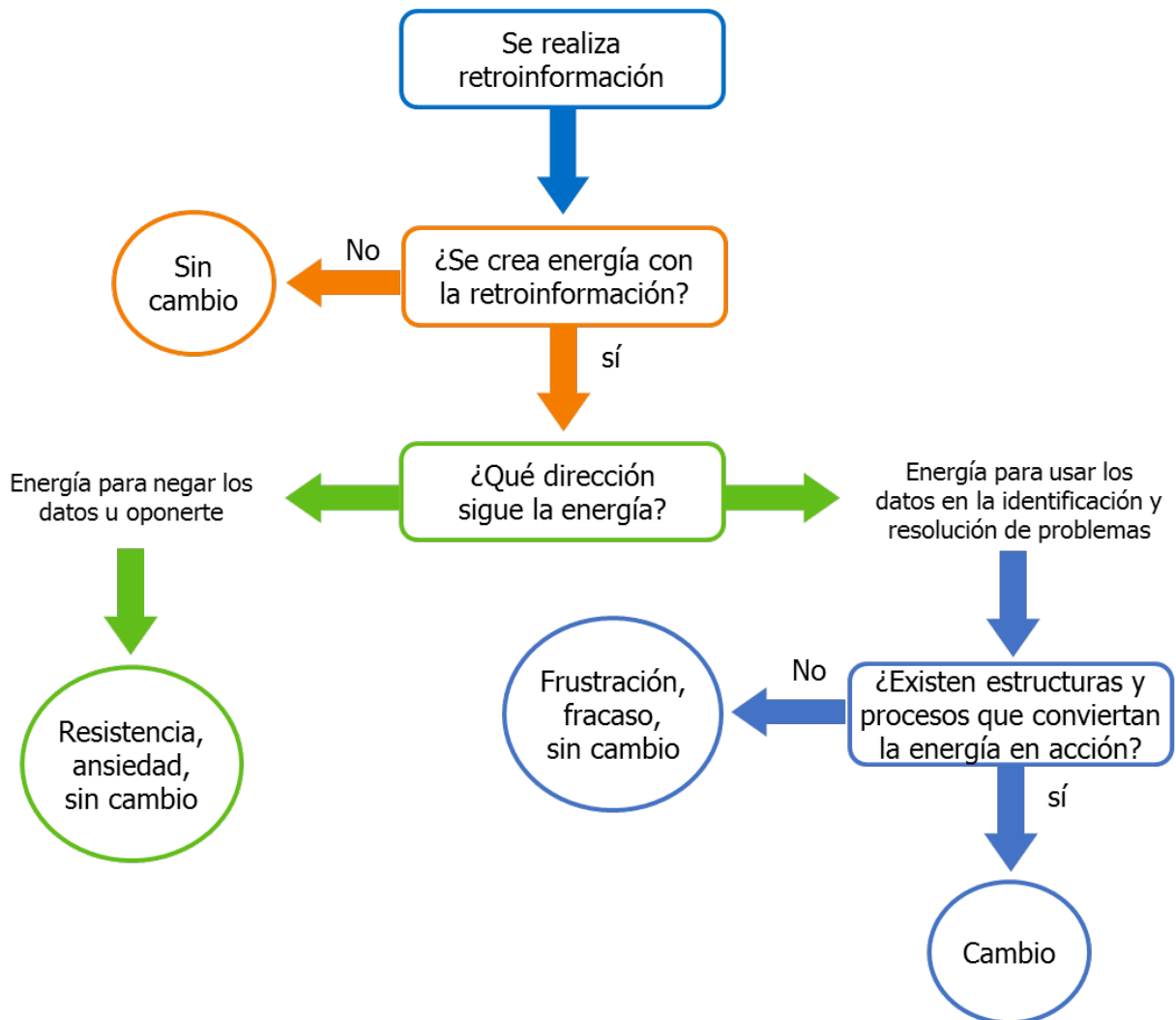
La presentación de los resultados y recomendaciones debe comenzar por los altos niveles de mando en la empresa hasta bajar a los niveles menores en la jerarquía. Determine el **contenido de la retroinformación** a presentar a los clientes (líderes y/o empleados), siguiendo los criterios presentados por (Cumming y Worley, 2005):

1. **Relevante** - Los líderes y asociados utilizan la información de diagnóstico que es importante para sus funciones y obtención de sus resultados.
2. **Entendible** - Presente los datos en una forma fácil de leer e interpretar. Presente datos estadísticos utilizando gráficas y los datos cualitativos haciendo uso de tablas o diagramas.
3. **Descriptivos** - Relacione los resultados obtenidos con los comportamientos, valores y metas de la organización. Utilice ejemplos para explicar las discrepancias y el impacto de éstas.
4. **Verificables** - Los datos deben ser válidos y creíbles. Presente los datos de la muestra y reactivos utilizados. Compare y establezca analogías entre los resultados cuantitativos con los resultados de herramientas cualitativas.
5. **Oportunos** - Los resultados se comparten lo antes posible a los líderes y empleados, para garantizar su vigencia y mantener la motivación de analizarlo e identificar soluciones de cambio y desarrollo.
6. **Limitados** - Se presenta la información que sea fácil de procesar a la vez para no crear confusión en el entendimiento.

7. **Significativo** - Se enfatiza en los datos más relevantes o importantes, en los cuales los participantes puedan intervenir en soluciones y cambios realistas.
8. **Comparativos** - Presente un punto de partida con el cual se puedan comparar los datos. Ejemplo: comparación con lo ideal, con otros equipos exitosos, etc.
9. **No finalizados** - La retroinformación es un estímulo de la acción. Promover la utilización del diagnóstico como punto de partida de los cambios y el desarrollo necesario.

## Efectos posibles de la retroinformación

Fuente: *Feedback and Organizational Development* de Nadler, 1977.



## V. Seguimiento



El seguimiento se facilita con el diseño de un plan de acción que incluya los pasos, recursos, fechas límites y personas responsables en la operacionalización de las iniciativas para el logro de los resultados deseados.

## TIPOS DE ANÁLISIS

### I. Análisis de brecha

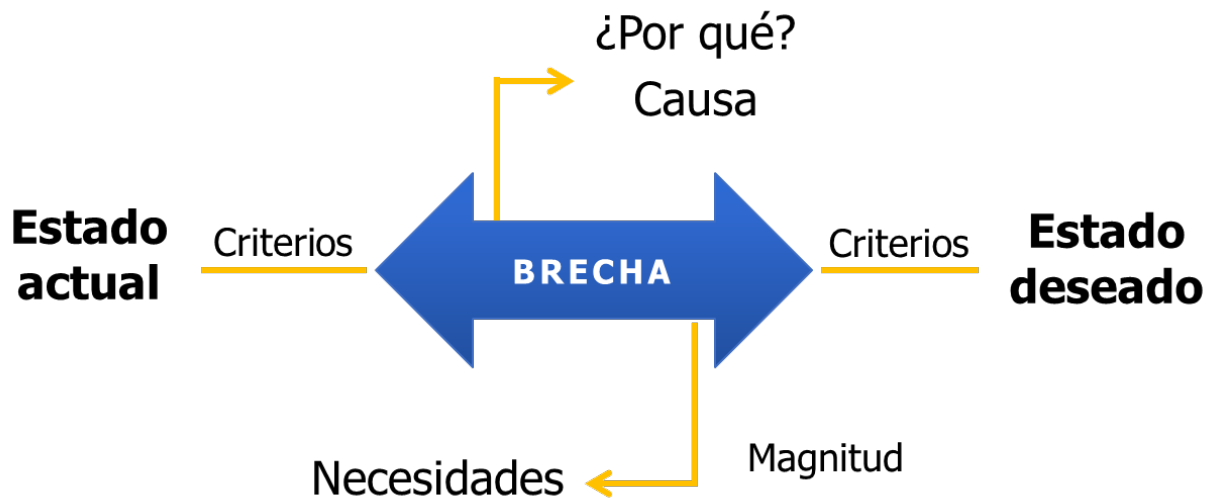
El análisis de brecha tiene como propósito mirar de manera macro la situación actual de la empresa y magnitud de la brecha entre este estado y estado deseado o ideal. Para hacer la comparativa, es necesario tener antes bien definido el estado deseado o ideal.

#### **Ejemplo**

Si existe una desviación en un proceso es importante definir cuáles son los pasos ideales para obtener el producto o servicio requerido. Analizar cómo se está llevando el proceso actualmente. Luego, se procede a definir en dónde está la diferencia y si estas diferencias representan un problema y su magnitud. La magnitud se refiere a lo grande, grave o serio que estas diferencias puedan ser. La magnitud tiene impacto en los resultados de negocio de la empresa.

#### **Técnicas de análisis de brecha**

1. Identificar la magnitud del problema.
2. Analizar cuánto se distancia el estado actual del estado ideal.
3. En dónde está la diferencia. En la diferencia encontramos las necesidades de desarrollo.



## II. Análisis de contenido

Se evalúan los datos cualitativos clasificando la información por temas.

**Ejemplo:** Entrevista o grupo focal

Si en una entrevista o grupo focal se pregunta ¿qué opinan de los procesos y sistemas de la empresa?, los datos obtenidos se pueden agrupar en temas, tales como: ineficiencia en la operación de sistemas, falta de conocimiento, procesos no definidos, etc.

## III. Análisis de fuerza

Se analizan los datos cualitativos en el desarrollo organizacional utilizando el modelo de Kurt Lewin, conocido como el análisis del campo de fuerzas. Clasifica la información en dos (2) grandes categorías: fuerzas que favorecen el cambio y fuerzas que mantienen el estado actual (*status quo*).

**Ejemplo:** Desempeño de los empleados

1. **Fuerzas que favorecen que mejore el desempeño** - Retroinformación y *coaching* de los supervisores.
2. **Fuerzas que mantienen el estado actual** – la resistencia de los empleados a adquirir destrezas nuevas.

Para lograr el cambio en el desempeño, es necesario establecer estrategias que minimicen o eliminen la resistencia a adquirir destrezas nuevas.

## IV. Análisis de discrepancia Provus

Malcom Provus diseñó este modelo en el 1969 con el propósito de evaluar programas académicos. Su principal objetivo fue incorporar el uso de la teoría de sistemas organizacionales en su desarrollo. El veía la evaluación como un proceso mediante el cual se establecen los estándares que se aspiran con la planificación de un programa y diferencias que, en términos de discrepancias, sean observadas en su ejecución. El modelo de análisis de discrepancia se fundamenta en "el es" y "el debe ser" (Provus, 1973). Consta de levantar discrepancias en las etapas de diseño del programa, implementación y producción final.

	<b>Igual a como debe ser (Fortaleza)</b>	<b>Es diferente a como debe ser (Debilidad)</b>
<b>Diseño o planificación</b>		
<b>Implementación</b>		
<b>Resultado final</b>		

## **HERRAMIENTAS Y EJERCICIOS**

## EJEMPLO | CARTA

### INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

13 de marzo de 20xx

Asociados de XYZ Co.  
Puerto Rico

Asociado de XYZ:

Reciba un cordial saludo. Le solicitamos su participación anónima y voluntaria respondiendo el cuestionario adjunto, dirigido a completar la investigación diagnóstica de cultura organizacional de XYZ Co. Dicha investigación tiene como propósito el auscultar las necesidades de desarrollo y mejoras de los departamentos y unidades de negocio de la empresa.

A estos efectos, los resultados serán tabulados y analizados para identificar y planificar intervenciones de desarrollo y/o mejoras. Los hallazgos y recomendaciones serán presentados a los líderes de la organización con el fin de mejorar los resultados de negocio.

Gracias anticipadas por su participación.

Atentamente,

Consultor en Desarrollo Organizacional

## CUESTIONARIO DE DATOS GENERALES

### Instrucciones:

Favor de contestar haciendo una marca de "X" en los datos demográfico que le describa.

#### 1. Sexo

- a. Masculino
- b. Femenino

#### 2. Edad

- a. 18-24 años
- b. 25-34 años
- c. 35-44 años
- d. 45 años o más

#### 3. Estado civil

- a. Soltero(a)
- b. Casado(a) o unido(a)
- c. Separado(a)

#### 4. Estudios o escolaridad

- a. Intermedia
- b. Cuarto año
- c. Grado asociado, curso técnico o certificaciones
- d. Bachillerato
- e. Maestría o Postgrado

#### 5. Años de servicio en la organización

- a. 1 o menos
- b. 2-4
- c. 5-9
- d. 10-14
- e. 15 o más

## EJEMPLOS DE ESCALAS PARA CUESTIONARIOS

### Instrucciones:

Lea cuidadosamente las preguntas, pensando en los clientes a los que más dedica tiempo su departamento. Circule el número de la respuesta que mejor describa sus opiniones acerca de su organización.

### Ejemplo:

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La organización tiene clientes con necesidades variadas.	1	2	3	4	5

### Instrucciones:

Lea cuidadosamente las preguntas y marque con una "X" al lado de la respuesta que mejor describa su opinión acerca de la organización.

### Ejemplo:

#### Pregunta

organización atiende la salud y bienestar de los empleados.

- \_ 5 → Siempre
- \_ 4 → Frecuentemente
- \_ 3 → A veces
- \_ 2 → Casi nunca
- \_ 1 → Nunca

**Instrucciones:**

Lea cuidadosamente las preguntas y circule el número de la respuesta que mejor describa sus opiniones acerca de su trabajo.

**Ejemplo:**

Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La productividad depende de dedicarle esfuerzo durante más de ocho (8) horas de trabajo.	1	2	3	④	5



## EJEMPLO | HOJA DE COTEJO

### ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ACADÉMICA

**Fecha de observación** \_\_\_\_\_

**Propósito:**

Cotejar el cumplimiento de documentos y/o procesos para evaluar la estructura administrativa.

**Instrucciones:**

Marque si existen o no los procesos o documentos. Escriba sus observaciones adicionales en la columna de comentarios.

Documentos	Sí existe	Especifique cantidad	No existe	Comentarios
Propuesta				
Organigrama actual				
Descripciones de puestos				
Expedientes archivados de cada personal administrativo				
Minutas de reuniones que evidencien cambios de responsabilidades				
Evaluaciones de desempeño				
Requisitos de selección para el personal administrativo				

## EJEMPLO | GUÍA DE ENTREVISTA

### Propósito

Evaluar las dimensiones culturales de la compañía X en función de sus dinámicas de sistemas abiertos y el impacto que tiene en los resultados de negocio.

### Preguntas guía

#### 1. Sobre la estructura y estrategia actual

- b. ¿Cuál es la misión de la empresa?, ¿cuál es la visión y las metas?
- c. ¿Cuál es la estrategia de servicio para satisfacer al cliente?
- d. En lo que respecta a la **estructura de la organización**, ¿apoya las metas organizacionales actuales, por qué?
- e. La **estructura**, ¿ha cambiado en los últimos seis (6) meses? Si es afirmativo, ¿en qué se diferencia y cuáles son las ventajas y desventajas de la misma?

#### 2. Sobre los procesos

- a. ¿Cuáles son los procesos medulares (importantes o críticos) de este departamento u organización?
- b. ¿Se han introducido cambios a estos en los últimos meses?, ¿cuáles?, ¿quiénes realizan estos cambios?

#### 3. Sobre los estilos de liderazgo

- a. ¿Cuál es el grado de cumplimiento y la toma de decisiones ante las normas o políticas por parte de los líderes?
- b. ¿Ofrecen retroinformación constructiva y positiva regularmente?, ¿cómo lo hacen?
- c. ¿La gerencia faculta a los supervisados?
- d. ¿Qué competencias piensa que necesitan desarrollar los líderes para ofrecer un mejor servicio a sus empleados y clientes?

**4. Sobre el personal**

- a. ¿Conoce usted los procesos y criterios para seleccionar o promover a los empleados?, ¿qué opinión tiene sobre estos procesos y criterios?
- b. En lo que respecta al desarrollo de competencias de los empleados, ¿cuáles son las competencias necesarias?, ¿cómo se desarrollan?
- c. ¿Cuán motivados están los empleados con su trabajo?, ¿cómo se motivan?

**5. Sobre la comunicación**

- a. ¿Cómo fluye la relación y comunicación entre pares, líderes y clientes?
- b. ¿Cómo es el sistema de comunicación para la solución de problemas, toma de decisiones, etc.?
- c. ¿Cuáles son las barreras más comunes que afectan la comunicación?
- d. ¿Qué acciones cree se deben tomar para mejorar la comunicación?

**6. Sobre los productos y servicios que ofrecen al cliente**

- a. ¿Cuáles son los productos y servicios medulares de la organización?
- b. ¿Cómo es la calidad de esos productos y servicios?
- c. ¿Qué mejoraría sobre la eficiencia y efectividad de los productos y servicios?
- d. ¿Cuál es la valoración que le da al servicio que ofrecen al cliente? (5=mayor a 1=menor)



## REGLAS PARA CONDUCIR GRUPOS FOCALES

Es una técnica que se utiliza para explorar sobre un tema en específico. Se reúne un pequeño número de personas (6 a 10 participantes) guiadas por un moderador que facilita las discusiones. Estos participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la evaluación. Esta técnica maneja aspectos cualitativos en una evaluación.

### Reglas:

1. Generalmente, los participantes se escogen al azar y se entrevistan previamente para determinar si califican o no dentro del grupo.
2. La cantidad de participantes debe estar entre 6 a 10 personas.
3. Se recomienda que los participantes sean homogéneos (iguales características).
4. El moderador deberá dirigir a través de una guía de discusión, que contiene los objetivos del estudio e incluye preguntas de discusión abierta.
5. Se pueden utilizar en esta técnica los observadores o escribanos que anoten las respuestas o equipos de grabación de audio o vídeo para el mismo propósito.
6. La duración promedio debe ser de hasta dos (2) horas.
7. El diseño de la guía de preguntas o discusión deberá incluir:
  - Propósito
  - Reglas o metodología de la sesión
  - Cuestionario de preguntas de discusión abierta basada en los objetivos de la sesión.
8. Durante el desarrollo de la sesión de grupo focal el moderador deberá seguir las siguientes recomendaciones:
  - Da la bienvenida a los participantes, presenta el propósito, da instrucciones generales y ubica al grupo mentalmente en el debate.
  - Formula la primera pregunta e invita a participar. En el caso de que nadie hablara, el moderador puede estimular las respuestas por medio del recurso de la "respuesta anticipada", que consiste en contestar uno mismo insinuando

algunas alternativas posibles. Esto da pie para que los presentes adhieran o rechacen las sugerencias, con lo cual comienza el debate.

- Prestará atención no sólo al desarrollo del contenido que se debate, sino también a las actitudes de los miembros y detalles del desarrollo del proceso de grupo. Distribuirá convenientemente el uso de la palabra, alentando a los tímidos o remisos.
- No debe "entrar" en el debate del tema; su función como moderador es conducir, guiar y estimular.
- Los observadores o escribanos anotan las respuestas de los participantes y observan sus mensajes ocultos y no verbales.



# Mi Diario Reflexivo...

Es necesario aprender lo que necesitamos y no únicamente lo que queremos.

~ Paulo Coelho

## ¿Qué Aprendí?

## ¿Cómo lo aplicaré?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---