



CRECIMIENTO IMPULSADO POR LA CULTURA

HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA ORGANIZACIONES CON VISIÓN DE FUTURO

MANUAL DEL FACILITADOR/A

ROL DEL/A FACILITADOR/A

Así que será usted quien facilite el proceso de autoevaluación en tu organización. ¡Genial! Permítenos guiarle en el proceso.

Es quien dirige a la organización a través del proceso de autoevaluación. Su tarea es crear un ambiente donde las personas sepan qué hacer y se sientan seguras para hablar con honestidad, recopilar los datos de forma estructurada y ayudar al grupo a transformar los hallazgos en pasos concretos.

Piense en usted mismo como un anfitrión, que crea las condiciones adecuadas para el diálogo, y como un guía que mantiene el proceso en movimiento.

Fase 1. Preparación de la evaluación

- **La herramienta:** Familiarícese con la herramienta y el manual de usuario. Lea todas las categorías (Propósito, Proceso, Prácticas) y las tres etapas (Reconocer, Conectar, Apalancar), así como las preguntas guía, para poder resolver las dudas de los participantes con confianza.
- **El alcance:** definir el alcance del análisis. Hay tres categorías disponibles (Propósito, Proceso, Prácticas). Si bien un análisis completo facilita una reflexión holística, algunas organizaciones pueden optar por comenzar con partes específicas para facilitar la gestión del proceso.
- **Participantes:** La selección de participantes depende de las categorías que se muestran para el análisis (véase la tabla en la página siguiente). Recuerde que puede ser una persona por departamento o puesto, pero también puede ser un esfuerzo conjunto de todo un equipo o de varias personas que representen al mismo departamento/puesto. En tal caso, designe a una persona responsable de cumplimentar las respuestas y enviárselas a tiempo.
- **Comunicación:** Explique el propósito con claridad. Al invitar a las personas, enfatice que no se trata de una auditoría ni de una prueba. Es un ejercicio de aprendizaje que invita a una conversación interna y está diseñado para identificar fortalezas y deficiencias, y para construir un entendimiento común sobre cómo la organización puede crecer.

ROL DEL/A FACILITADOR/A

La distribución de roles sugerida es orientativa. Por favor, adáptela a la estructura de su organización. En organizaciones más pequeñas, donde los roles suelen solaparse, los grupos pueden formarse de forma distinta para garantizar una participación significativa.

Parte de la herramienta	Roles/funciones a invitar	Por qué es importante su aportación
1. Propósito – Valores, Visión y Objetivos Estratégicos	CEO, director/a/a General, Miembros de la Junta Directiva, Líderes de Estrategia o Desarrollo de Negocio, director/a de RR.HH, director/a de Unidades de Negocios	Ellos/as dan forma a la visión y las prioridades estratégicas de la organización y pueden evaluar cuán claramente la diversidad está incorporada en la misión y la estrategia.
2. Propósito – Liderazgo	Líderes de nivel C, gerentes sénior, jefes de departamento, líderes de diversidad e inclusión	Establecen estructuras de gobernanza, modelan un comportamiento inclusivo y son responsables de hacer de la diversidad parte de la práctica de liderazgo.
3. Proceso – Gestión de Recursos Humanos	Director/a de RR.HH., Responsables de Atracción de Talento, Especialistas en Aprendizaje y Desarrollo, Mandos involucrados en contrataciones y promociones	Supervisan el reclutamiento, la incorporación, el desarrollo profesional y el aprendizaje intercultural, procesos centrales que determinan cómo se cultiva la diversidad.
4. Proceso – Comunicación	Gerentes de Comunicación Interna, Especialistas en Comunicación Corporativa o Relaciones Públicas	Diseñan canales de comunicación internos y externos y garantizan que los mensajes sean inclusivos y culturalmente sensibles.
5. Proceso – Marketing y atención al cliente	Responsables de marketing/marca/categoría, Responsables de experiencia del cliente/servicio, Responsables de diseño de productos/servicios	Trabajan directamente con diversos clientes y adaptan productos y servicios a diferentes grupos culturales.
6. Proceso – Gestión de la Innovación / I+D	Responsables de I+D, líderes de innovación, equipos de desarrollo de productos, especialistas en mejora continua	Forman equipos de innovación y garantizan que se incluyan diversas perspectivas en la ideación y el desarrollo de productos.
7. Proceso – Aprovisionamiento (Cadena de Suministro)	Responsable de compras/aprovisionamiento, responsables de Cadena de Suministro u Operaciones	Seleccionan y gestionan proveedores, garantizando prácticas inclusivas y éticas en el abastecimiento y asociaciones a largo plazo.
8. Prácticas (comportamientos cotidianos)	Representantes de todos los departamentos y niveles: líderes de equipo, gerentes de proyectos, personal de primera línea, funciones de soporte (TI, Finanzas, Operaciones)	Capta cómo la competencia transcultural se manifiesta en el trabajo diario, la colaboración en equipo, la retroalimentación y la gestión de conflictos.

ROL DEL/A FACILITADOR/A

Fase 2. Guiar la fase de cumplimentación de la herramienta

- Entregue a cada participante el cuestionario, el manual de usuario y el archivo de puntuaciones.
- Pídale que completen la evaluación (para todos los usuarios debería tomar alrededor de 20 a 30 minutos por categoría, el completar la lista de verificación y al menos 1 hora el crear un espacio de conversación).
- Anime a todos a escribir comentarios o ejemplos. Recuérdeles que la reflexión honesta es más importante que las buenas calificaciones.
- Utilice las preguntas guía al final de la lista de verificación para guiar la conversación.

Fase 3. Recopilación de resultados

- Recopile todos los resultados (verifique que todos hayan enviado su archivo de puntuaciones debidamente completado)
- Pegue los resultados en el archivo principal y obtenga la descripción general de la categoría y/o la organización
- Prepare el archivo para presentarlo en una reunión de reflexión. En resumen, esta sería la reflexión que su organización llevaría a cabo.

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	RECONOCER	CONECTAR	APALANCAR
PROPÓSITO	Misión, valores y objetivos estratégicos			
	Liderazgo			
PROCESOS	Gestión de Personas			
	Comunicación			
	Marketing y servicio al cliente			
	Innovación			
	Cadena de Suministro			
PRÁCTICAS	Fomentando la autonomía y fortaleciendo a los equipos			
	Prácticas de comunicación en liderazgo			
	Comunicación interpersonal			
	Responsabilidad			
	Feedback			
	Aprendizaje informal			
	Colaboración			
	Gestión de conflictos			



ROL DEL/A FACILITADOR/A

Fase 4. Ejecución del taller de información

- Planifique una reunión de alrededor de 60 a 90 minutos e invite a todos los participantes relevantes (si en un departamento/rol hubo varias personas involucradas en la evaluación, para mantener la dinámica del grupo, considere invitar a un representante).
- Dinamice la sesión y recuerde:
 - Presente el mapa que muestra los resultados del archivo de puntuación (A_reconocer, B_conectar C_apalancamiento) para que todos/as puedan ver el panorama general.
 - Complemente los datos con información cualitativa. Comparta comentarios seleccionados que ilustren puntos importantes.
 - Invite a los participantes a hablar sobre lo que les sorprende, con qué están de acuerdo y dónde ven brechas u oportunidades.
 - Guíe al grupo para identificar dos o tres acciones prioritarias y acordar quién será responsable de cada acción y cuándo se hará su revisión.

Para realizar el taller de manera efectiva puedes seguir las instrucciones de la página siguiente.



INSTRUCCIONES PARA EL TALLER DE CIERRE

Es hora de preparar la presentación de resultados y la reunión de cierre. Puede usar las preguntas a continuación como inspiración o como escenario para la reunión de reflexión con tus colegas.

Recuerde que el objetivo de esta reunión es:

- Asegurarse de que todos comprendan la perspectiva de los demás sobre el enfoque actual de la diversidad cultural en la organización, dando sentido a los resultados.
- Inicie una conversación constructiva. Dado que el cuestionario ha sido completado por diferentes grupos dentro de la organización, los resultados revelan dónde las percepciones son similares y dónde difieren en cada grupo. Estas diferencias suelen generar las conversaciones más valiosas dentro de los equipos. Esto no significa que deba intentar imponer una forma común de hacer las cosas para todos/as, sino más bien, debe animar a los diferentes equipos, departamentos, etc., a intercambiar sus perspectivas sobre las diferencias, para comprender mejor la diversidad interna y cómo se manifiesta.
- Identifique los próximos pasos prácticos. La evaluación destaca las áreas de fortaleza y las que requieren atención, para que puedan decidir dónde enfocar su energía y recursos.

Para que la conversación sea inclusiva:

- Utilice rotafolios o una pizarra en línea para capturar ideas.
- Invite a las voces más silenciosas a hablar y garantizar que ningún grupo domine.
- Mantenga el foco en el aprendizaje colectivo en lugar del desempeño individual.
- Utilice las preguntas que aparecen en la página siguiente como inspiración.

Utilice los resultados de la autoevaluación para definir acciones de mejora y realice un seguimiento de las mismas aplicando el ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar, actuar) con revisiones periódicas, responsables identificados e informes sistemáticos (puede utilizar la Hoja de Planificación de Acciones adjunta en la página 9).

PREGUNTAS DE FACILITACIÓN PARA EL TALLER DE CIERRE

PREGUNTA DE APERTURA

- En general, ¿considera que su organización es lo suficientemente ágil a la hora de aprovechar la diversidad cultural?

PRIORIDADES

- ¿Qué categoría es la más importante para su organización?
- ¿Cuál es la palanca que generaría el mayor cambio en la organización?
- ¿Qué tendría el mayor impacto?
- ¿En qué áreas hay mayor margen de mejora? ¿En el propósito, el proceso o las prácticas?

IDENTIFICAR A LOS ACTORES RELEVANTES

- ¿Quiénes son los actores clave para llevar a cabo los siguientes pasos?
- ¿Qué puede hacer para alentar a sus empleados y líderes a ver cada interacción intercultural como una oportunidad de aprendizaje?
- ¿Cómo puede promover un cambio de perspectiva, desde el enfoque en las diferencias hacia el enfoque en lo que existe en común?

BUSCAR ALINEACIÓN

- ¿Considera que sus prácticas están conectadas con sus valores?
- ¿Están los procesos y las estructuras alineados con su propósito? ¿Permiten ponerlo en práctica?

FORTALECER CONEXIONES

- ¿Qué oportunidades se pueden ofrecer para fomentar el intercambio y la cooperación dentro de su organización y con las partes interesadas externas?
- ¿Quiénes pueden aprender de los demás en distintos grupos y estructuras, y cómo se puede facilitar esto?
- ¿Cuáles son los momentos e interacciones clave? ¿Dónde ocurren? ¿En qué contexto?

ROL DEL/A FACILITADOR/A

Fase 5. Seguimiento

Después del taller, prepare un breve resumen escrito que incluya:

- Las ideas clave del debate,
- Las acciones prioritarias acordadas
- Nombres de los responsables del seguimiento

Comparta este resumen con todos los participantes y programe una reunión de control (por ejemplo, después de tres a seis meses) para revisar el progreso y ajustar las acciones si es necesario.

Para garantizar el aprendizaje continuo, planifique un seguimiento o una reevaluación. Esto permite a la organización reflexionar sobre los cambios, medir el progreso e identificar nuevas prioridades de desarrollo.

HOJA DE PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

DIMENSIÓN	CATEGORÍA	INICIATIVAS	PRIORIDAD	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	INDICADOR DE ÉXITO

NOTAS