



CRECIMIENTO IMPULSADO POR LA CULTURA

**HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN PARA
ORGANIZACIONES CON VISIÓN DE FUTURO**

MANUAL DEL FACILITADOR

EL PAPEL DEL FACILITADOR

Así que vas a facilitar el proceso de autoevaluación en tu organización. ¡Genial! Déjanos guiarte a través del proceso.

Tu 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.

Piensa en ti mismo/a como anfitrión/a, creando las condiciones adecuadas para el diálogo, y como guía que mantiene el proceso en marcha

Fase 1. Preparación de la evaluación

- **La herramienta:** familiarízate con la herramienta y el manual de usuario. Lee todas las categorías (Propósito, Proceso, Prácticas) y las tres etapas (Reconocer, Conectar, Aprovechar), así como las preguntas orientativas, para poder resolver con confianza las dudas de los participantes.
- **El alcance:** define el alcance del análisis. Hay tres categorías disponibles (Propósito, Proceso, Prácticas). Aunque un análisis completo favorece una reflexión integral, algunas organizaciones pueden optar por comenzar con partes seleccionadas para hacer el proceso más manejable.
- **Participantes:** la selección de participantes depende de las categorías incluidas en el análisis (ver tabla en la página siguiente). Recuerda que puede ser una persona por departamento/rol, pero también puede ser un esfuerzo conjunto de todo un equipo o incluso de varias personas que representen el mismo departamento/rol. En ese caso, designa a una persona responsable de completar las respuestas y enviártelas a tiempo.
- **Comunicación:** explica el propósito con claridad. Al invitar a las personas, enfatiza que esto no es una auditoría ni una prueba. Es un ejercicio de aprendizaje que invita a mantener una conversación interna y está diseñado para revelar fortalezas y brechas, y para construir una comprensión compartida de cómo puede crecer la organización.

EL PAPEL DEL FACILITADOR

La distribución de roles sugerida es orientativa. Adáptala a la estructura y división de roles de tu organización. En organizaciones más pequeñas, donde los roles a menudo se solapan, los grupos pueden formarse de manera diferente para garantizar una participación significativa.

Parte de la herramienta	Roles o funciones típicas a invitar	Por qué es importante su aportación
1. Propósito – Valores, Visión y Objetivos Estratégicos	CEO, Director/a General, Miembros del Consejo, Responsables de Estrategia o Desarrollo de Negocio, Director/a de RR. HH., Directores/as de Unidad de Negocio	Dan forma a la visión y las prioridades estratégicas de la organización y pueden evaluar con qué claridad la diversidad está integrada en la misión y la estrategia.
2. Propósito – Liderazgo	Líderes de nivel C, Directivos/as Senior, Jefes/as de Departamento, Responsables de Diversidad e Inclusión	Establecen las estructuras de gobernanza, modelan comportamientos inclusivos y son responsables de que la diversidad forme parte de la práctica del liderazgo.
3. Proceso – Gestión de Recursos Humanos	Director/a de RR. HH., Responsables de Adquisición de Talento/Reclutamiento, Especialistas en Aprendizaje y Desarrollo, Mandos intermedios implicados en contratación y promociones	Supervisan la contratación, la incorporación, el desarrollo profesional y el aprendizaje intercultural: procesos clave que determinan cómo se cultiva la diversidad.
4. Proceso – Comunicación	Responsables de Comunicación Interna, Comunicación Corporativa o Especialistas en RR. PP.	Diseñan los 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 de Cliente o Servicio, Responsables de Diseño de Producto/Servicio	Trabajan directamente con clientes diversos y adaptan productos y servicios a distintos grupos culturales.
6. Proceso – Gestión de la Innovación / I+D	Responsables de I+D, Líderes de Innovación, Equipos de Desarrollo de Producto, Especialistas en Mejora Continua	Construyen equipos de innovación y garantizan que se incluyan perspectivas diversas en la ideación y el desarrollo de producto.
7. Proceso – Abastecimiento (Cadena de Suministro)	Responsable de Compras, Responsables de Abastecimiento Estratégico, Responsables de Cadena de Suministro u Operaciones	Seleccionan y gestionan proveedores, garantizando prácticas inclusivas y éticas en el abastecimiento y en las alianzas a largo plazo.
8. Prácticas (comportamientos cotidianos)	Representantes de todos los departamentos y niveles: líderes de equipo, jefes/as de proyecto, personal de primera línea, funciones de soporte (TI, Finanzas, Operaciones)	Captura cómo se manifiesta la diversidad en el trabajo diario, la colaboración en equipo, el feedback y la gestión de conflictos.

EL PAPEL DEL FACILITADOR

Fase 2. Guía de la fase de cumplimentación

- Entrega a cada participante el cuestionario, el Manual de Usuario y el archivo de puntuación.
- Pídeles que completen la evaluación (para todos los usuarios debería llevar entre 20 y 30 minutos por categoría completar el checklist, y al menos 1 hora para generar una conversación sobre ello).
- Anima a todos a anotar comentarios o ejemplos. Recuérdales que la reflexión honesta es más importante que obtener "buenas" puntuaciones.
- Utiliza las Preguntas de Ayuda al final del checklist para guiar la conversación.

Fase 3. Recopilación de todos los resultados

- Reúne todos los resultados (comprueba que todos hayan enviado su archivo de puntuación correctamente cumplimentado).
- Traslada los resultados al archivo principal y obtén la visión general por categoría y/o de la organización.

Prepara el archivo para presentarlo en una reunión de reflexión.

EL PAPEL DEL FACILITADOR

Fase 4. Realización del taller de puesta en común (debrief)

- Planifica una reunión de entre 60 y 90 minutos e invita a todos los participantes relevantes (si en un mismo departamento/rol participaron varias personas en la evaluación, para mantener la dinámica del grupo, considera invitar a un/a representante).
- Dirige la sesión y recuerda:
 - Presentar el mapa con los resultados del archivo de puntuación (A_reconocer, B_conectar, C_aprovechar) para que todos puedan ver el panorama general.
 - Complementar los datos con información cualitativa. Comparte comentarios seleccionados que ilustren puntos importantes.
 - Invitar a los participantes a hablar sobre lo que les sorprende, con qué están de acuerdo y dónde ven brechas u oportunidades.
 - Guiar al grupo para identificar dos o tres acciones prioritarias y acordar quién será responsable de cada acción y para cuándo.

Para llevar a cabo el taller de forma eficaz, puedes seguir las instrucciones de la página siguiente.



INSTRUCCIONES PARA EL TALLER DE PUESTA EN COMÚN (DEBRIEF)

Es momento de preparar la presentación de los resultados y la reunión de cierre. Puedes usar las preguntas que se indican a continuación como inspiración o guion para la reunión de reflexión con tus compañeros/as.

Recuerda que el objetivo de esta reunión es:

- **Dar sentido a los resultados.** Asegúrate de que todos comprendan la perspectiva de los demás sobre el enfoque actual de la diversidad cultural en la organización.
- **Iniciar una conversación constructiva.** Como la evaluación la completan distintos grupos dentro de la empresa, los resultados revelan dónde las percepciones son similares y dónde difieren. Estas diferencias suelen generar los debates más valiosos. Esto no significa que debas intentar imponer una forma común de hacer las cosas para todos, sino animar a los distintos equipos, departamentos, etc. a intercambiar sus perspectivas donde difieren, para lograr una mejor comprensión de la diversidad interna y de cómo se manifiesta.
- **Identificar próximos pasos prácticos.** La evaluación pone de relieve las áreas de fortaleza y las que requieren atención, para que puedas decidir dónde enfocar tu energía y tus recursos.

Para que la conversación sea inclusiva:

- Utiliza rotafolios o una pizarra online para capturar ideas.
- Invita a las voces más silenciosas a participar y asegúrate de que ningún grupo domine la conversación.
- Mantén el foco en el aprendizaje colectivo más que en el desempeño individual.
- Usa las preguntas de la página siguiente como inspiración.

Utiliza los resultados de la autoevaluación para definir acciones de mejora y darles seguimiento aplicando el ciclo PDCA (planificar, hacer, verificar, actuar) con revisiones periódicas, responsables identificados y un reporte sistemático (puedes usar la Hoja de Planificación de Acciones adjunta en la página 9).

PREGUNTAS DE FACILITACIÓN PARA EL TALLER DE PUESTA EN COMÚN (DEBRIEF)

PREGUNTA DE APERTURA

- En general, ¿consideras que la organización está aprovechando realmente la diversidad que ya tiene?

PRIORIDADES

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

IDENTIFICAR A LOS ACTORES RELEVANTES

- ¿Quiénes son los principales interesados (stakeholders) para llevar a cabo los siguientes pasos?
- ¿Qué se puede hacer para animar a empleados/as y líderes a ver cada interacción intercultural como una oportunidad de aprendizaje?
- ¿Cómo se puede promover un cambio de perspectiva, pasando de centrarse en las diferencias a centrarse en lo que tenemos en común?

BUSCAR LA ALINEACIÓN

- ¿Consideras que las prácticas diarias están conectadas con los valores organizacionales?
- ¿Están los procesos y las estructuras alineados con el propósito? ¿Permiten los procesos que la organización lleve su propósito a la práctica?

FORTALECER LAS CONEXIONES

- ¿Qué oportunidades se pueden ofrecer para fomentar el intercambio y la cooperación dentro de la organización y con los grupos de interés externos?
- ¿Quién puede aprender de quién entre los distintos grupos y estructuras, y cómo se puede facilitar esto?
- ¿Cuáles son los momentos e interacciones clave? ¿Dónde ocurren? ¿En qué contexto?

EL PAPEL DEL FACILITADOR

Fase 5. Seguimiento

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

- Los principales aprendizajes de la discusión,
- Las acciones prioritarias acordadas,
- Los nombres de las personas responsables del seguimiento.

Comparte este resumen con todos los participantes y programa un punto de control (por ejemplo, a los tres o seis meses) para revisar el progreso y ajustar las acciones si es necesario.

Para garantizar el aprendizaje continuo, planifica un seguimiento o una nueva evaluación. Esto permite a la organización reflexionar sobre lo que ha cambiado, medir el progreso e identificar nuevas prioridades de desarrollo.

HOJA DE PLANIFICACIÓN DE ACCIONES

DIMENSIÓN	CATEGORÍA	INICIATIVAS	PRIORIDAD	PRESU-PUESTO	RESPONSABLE	FECHA LÍMITE	INDICADOR DE ÉXITO

NOTAS



Co-funded by
the European Union

