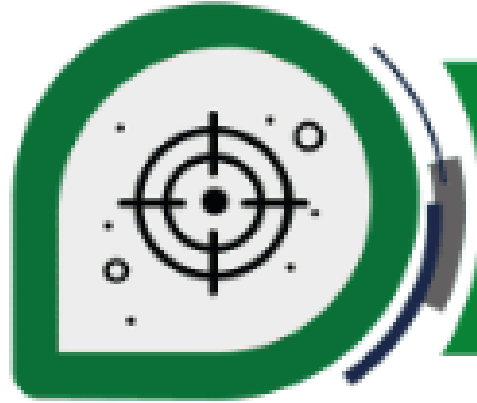




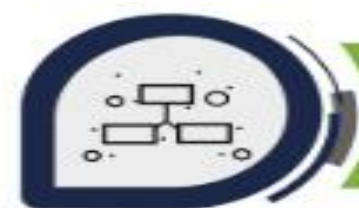
**Unidad 6 Instrumentos para la  
detección de necesidades y  
definición de problemas**

**Esta unidad es esencial porque te equipa con herramientas prácticas para uno de los momentos más críticos de cualquier proceso de consultoría: la etapa de diagnóstico. A partir de esta información, se diseñan propuestas de intervención, se establecen prioridades y se definen los indicadores de éxito. Por lo tanto, el manejo profesional de estos instrumentos no solo mejora la calidad de tu análisis, sino que también fortalece tu credibilidad como consultor o consultora frente al cliente.**



## Objetivos de aprendizaje

- **Identificar** los métodos de recolección de datos más adecuados para diferentes contextos de consultoría, considerando las necesidades del cliente y el tipo de información requerida.
- **Interpretar** los datos obtenidos mediante diferentes métodos de recolección, para fundamentar diagnósticos y propuestas de intervención en consultoría.
- **Crear** instrumentos de recolección de datos, como cuestionarios, entrevistas y listas de cotejo, para obtener información relevante y precisa sobre las necesidades y problemas del cliente.



## Mapa conceptual de la unidad

Este mapa conceptual presenta de manera general los temas que explorarás a lo largo de la asignatura.





## 6.1.1 Estructuradas

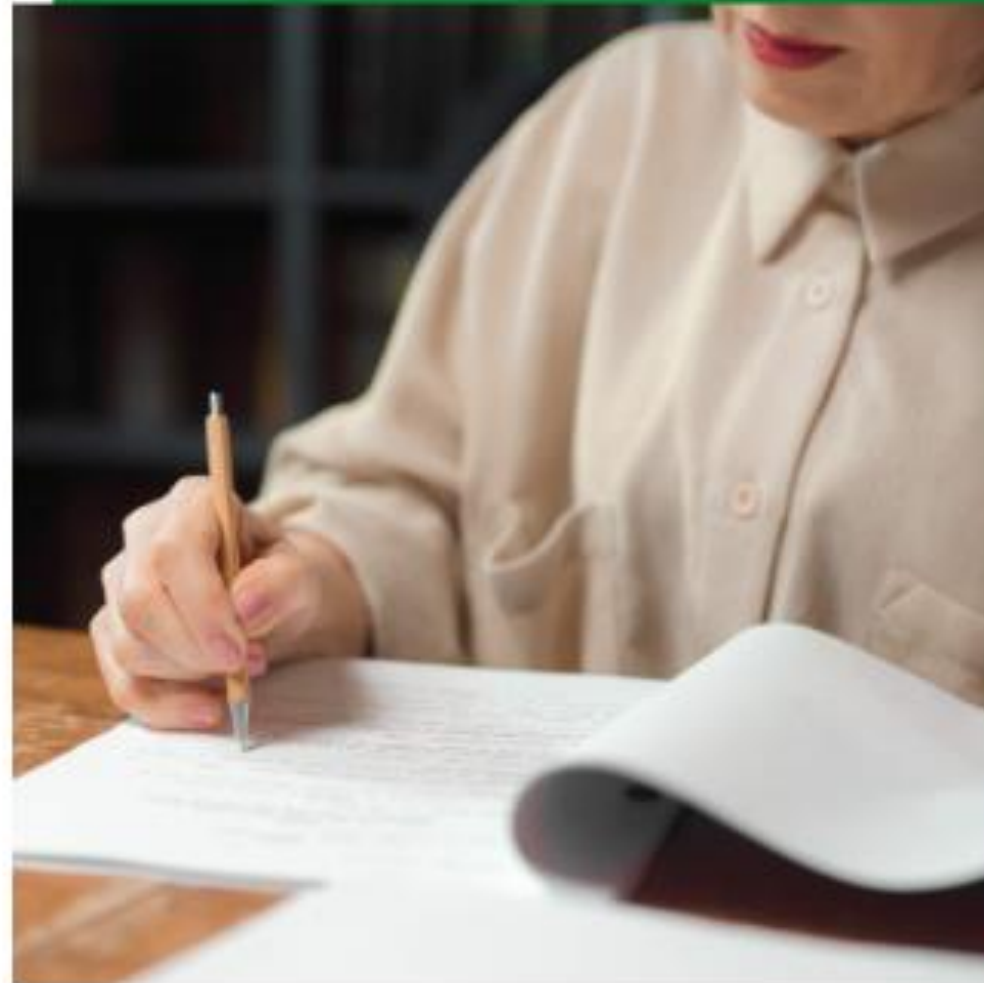


Imagen 1. Entrevista estructurada

### ¿Qué son?

Las entrevistas estructuradas siguen un **guion fijo de preguntas**, previamente diseñadas que se aplican de forma uniforme a todos los entrevistados. No se permiten grandes desviaciones del cuestionario y el enfoque está en la **comparabilidad y sistematización** de los datos.

| Ventajas                                                                                                                                                                                                                     | Desventajas                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitan el análisis cuantitativo y comparativo de respuestas.</li> <li>• Ahorran tiempo en la aplicación y el análisis.</li> <li>• Reducen el sesgo del entrevistador.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden limitar la profundidad de las respuestas.</li> <li>• No captan bien temas emergentes o fuera del guion.</li> </ul> |

### Aplicación práctica en consultoría

**Caso:** una empresa solicita apoyo para diseñar un plan de desarrollo de liderazgo.

**Uso:** el consultor aplica una entrevista estructurada a 20 supervisores, con preguntas sobre estilo de liderazgo, manejo de conflictos y toma de decisiones.

**Resultado:** la uniformidad permite detectar patrones de liderazgo reactivo y falta de entrenamiento en delegación.

## 6.1.2 Entrevistas no estructuradas

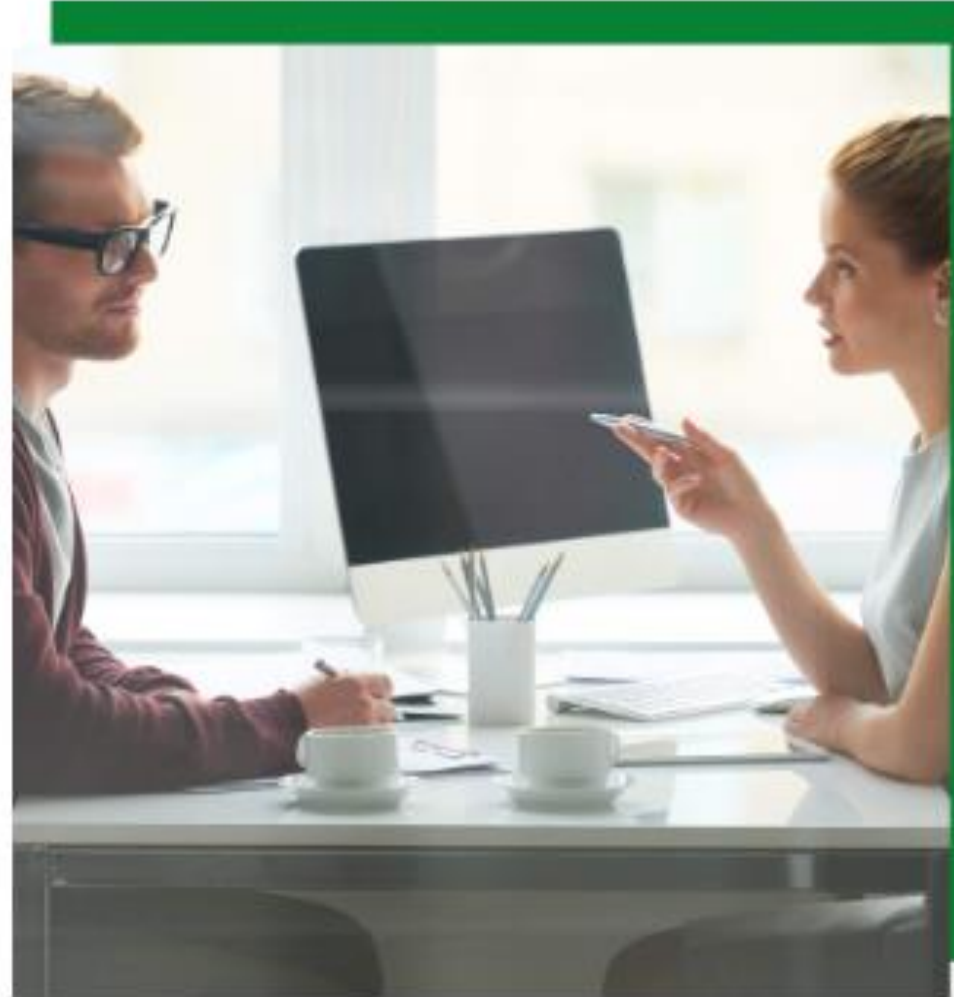


Imagen 2. Entrevista no estructurada

### ¿Qué son?

En este tipo de entrevista, el consultor parte de una idea general o tema, pero deja que la conversación fluya libremente. Es ideal para **explorar áreas desconocidas, temas sensibles o contextos complejos**, donde lo más importante es escuchar y comprender.

| Ventajas                                                                                                                                                                                                                            | Desventajas                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permiten descubrir información inesperada o profunda.</li> <li>• Favorecen la confianza y apertura del entrevistado.</li> <li>• Útiles en la fase exploratoria del diagnóstico.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil de analizar si no se registra bien.</li> <li>• Mayor posibilidad de sesgo o desvío del tema.</li> <li>• Requiere habilidades altas de escucha activa y conducción.</li> </ul> |

## Aplicación práctica en consultoría

**Caso:** una organización presenta alta rotación del personal, pero no se sabe por qué.

**Uso:** el consultor realiza entrevistas no estructuradas con empleados que están por renunciar.

**Resultado:** descubre una percepción generalizada de favoritismo y falta de crecimiento profesional, que no aparecía en las encuestas internas.



## Comparación visual rápida

| Característica       | Estructurada                 | No estructurada                         |
|----------------------|------------------------------|-----------------------------------------|
| Nivel de control     | Alto                         | Bajo                                    |
| Profundidad          | Media                        | Alta                                    |
| Análisis posterior   | Más fácil (datos homogéneos) | Más difícil (datos variados)            |
| Utilidad principal   | Comparar respuestas          | Explorar temas complejos o desconocidos |
| Requiere experiencia | Media                        | Alta (para conducir y analizar bien)    |

## **RASGOS DE LA PERSONALIDAD**

Como consultores nos vamos a enfrentar a diversos caracteres y actitudes al momento de la entrevista. Es del todo conocido, que no existe ninguna persona igual a otra; pero, sin embargo, a pesar de que cada persona cuenta con características propias, también cuenta con rasgos de personalidad comunes, mismos que nos permiten clasificarlos en cuatro grandes grupos de personalidad.

# RASGOS DE LA PERSONALIDAD

| TIMIDO                                                                                                                   | EMBUSTERO                                       | MANIPULADOR                                                                         | AGRESIVO                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INTROVERTIDO<br>SUMISO<br>SENTIMENTAL<br>SUGESTIONABLE<br>MEDIOCRE<br>NOSTÁLGICO<br>DEPRESIVO<br>DESCONFIADO<br>INSEGURO | MANIÁTICO<br>SIMULADOR<br>MENTIROSO<br>FARSANTE | EGOCÉNTRICO<br>EXCÉNTRICO<br>CREATIVO<br>FLEXIBLE<br>VENGATIVO<br>LÍDER<br>POLÍTICO | SARCÁSTICO<br>IRÓNICO<br>CÍNICO<br>EXTROVERTIDO<br>AUTORITARIO<br>IMPULSIVO<br>INESTABLE<br>AUTOSUFICIENTE<br>SOCIABLE<br>SEGURO |

# INSTRUMENTOS PARA ASEGURAR EL ÉXITO DE LA INFORMACIÓN CAPTADA DURANTE LA ENTREVISTA

## ESTILO PARA ENTREVISTAR A UNA PERSONA TIMIDA

Posiblemente su inseguridad y la incertidumbre hacia lo desconocido, es lo que lo inhibe. La recomendación para el consultor, elaborar preguntas sencillas y concretas, con el fin de crear un ambiente de seguridad.

La técnica RAPPORT

# INSTRUMENTOS PARA ASEGURAR EL ÉXITO DE LA INFORMACIÓN CAPTADA DURANTE LA ENTREVISTA

## ESTILO PARA ENTREVISTAR A UNA PERSONA EMBUSTERA

Presenta tendencia a inflar los hechos, las cosas, los aspectos.

Como consultor es importante ser cauteloso y comprobar, con mayor cuidado, la información captada. Técnica recomendada, CONFRONTACIÓN. Solicitar aclaraciones francas, que cuente con evidencias.



# INSTRUMENTOS PARA ASEGURAR EL ÉXITO DE LA INFORMACIÓN CAPTADA DURANTE LA ENTREVISTA

## ESTILO PARA ENTREVISTAR A UNA PERSONA MANIPULADOR

Esta personalidad es un buen conocedor de que todas las personas son, por naturaleza, vanidosas y , claro, su herramienta fuerte es la adulación. Este tipo de personas cuentan con una gran capacidad para explorar los encantos de las personas, y si no los tiene se los crea, se expresan muy claro y con una gran franqueza aparente, no permiten se les pregunte. Su finalidad consiste en desorientar y evitar el acceso a determinadas áreas

# INSTRUMENTOS PARA ASEGURAR EL ÉXITO DE LA INFORMACIÓN CAPTADA DURANTE LA ENTREVISTA

## ESTILO PARA ENTREVISTAR A UNA PERSONA AGRESIVA

Recomendación breve rapport, esta personalidad no requiere de grandes muestras de apoyo, busca demostrar que es autosuficiente y capaz de concluir, en forma efectiva, cualquier situación que se le presente.

Como consultor es recomendable lo oriente y conduzca sutilmente a los puntos principales de la entrevista, o a las áreas que se haya planeado investigar.

## TÉCNICAS DE LA ENTREVISTA

| <b>RAPPORT</b>  | Finalidad disminuir la ansiedad del entrevistado, para que hable con libertad                                                              |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                                                                                                            |
| <b>ECO</b>      | Repetir la última palabra, frase, con el fin de que profundice el tema                                                                     |
|                 |                                                                                                                                            |
| <b>SILENCIO</b> | Consiste en no hablar una vez que el entrevistado ha concluido. El objeto es determinar qué comenta el entrevistado sintiéndose presionado |

## TÉCNICAS DE LA ENTREVISTA

| <b>CONFRONTACIÓN</b>           | Se ocupa cuando el consultor se enfrenta a exageraciones. Consiste en solicitar respuestas concretas y objetivas, pruebas, evidencias.               |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                |                                                                                                                                                      |
| <b>PREGUNTAS PROYECTIVAS</b>   | Consisten en proyectar la respuesta del entrevistado en tercera persona. Lo que se busca es que el entrevistado sienta mayor libertad al expresarse. |
|                                |                                                                                                                                                      |
| <b>PREGUNTAS SITUACIONALES</b> | Consisten en solicitarle al entrevistado se ubique en una situación hipotética, y que comente qué haría si la viviese.                               |

## TÉCNICAS DE LA ENTREVISTA

| <b>USO DEL AGRADO</b>    | Consiste en gestionar en forma aprobatoria, como dando a entender que está de acuerdo con lo que comenta el entrevistado. Se usa como una medida de apoyo. |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                                                                                            |
| <b>USO DEL DESAGRADO</b> | Consiste en gesticular negativamente, como indicando que no está correcto. El objeto es medir la seguridad de las palabras del entrevistado                |
|                          |                                                                                                                                                            |
| <b>PRESIÓN EMOCIONAL</b> | Consiste en presionar, a fondo, al entrevistado, con el objeto de medir el grado de control emocional con que cuenta la persona                            |



## TÉCNICAS DE LA ENTREVISTA

| <b>PRESIÓN DEL TIEMPO</b> | Consiste en medir la reacción del entrevistado cuando tiene el tiempo contado. |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|



## TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

LA INVESTIGACIÓN ES LA FASE DE LOS TRABAJOS DEL CONSULTOR QUE TIENE POR OBJETO ENCONTRAR LOS ELEMENTOS PRECISOS Y NECESARIOS PARA QUE PUEDA FORMARSE JUICIO ACERCA DE LOS PROBLEMAS O SITUACIONES REFERENTES AL CASO QUE ATIENDE

SU MANEJO CONSISTE EN APLICAR LAS TÉCNICAS ADECUADAS, A FIN DE OBTENER UNA DESCRIPCIÓN LO MÁS DETALLADA Y PRECISA POSIBLE DEL ÁREA A REVISAR

# TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

LAS TÉCNICAS MÁS UTILIZADAS SON:

ENCUESTAS:

CUESTIONARIOS

ENTREVISTAS

ESTILOS

TÉCNICAS

INTERPRETACIÓN DE DOCUMENTOS

VERIFICACIÓN

OBSERVACIÓN