

# Tema 2

## Diseño de investigación cuantitativa y cualitativa

En esta unidad se explorarán los principales enfoques metodológicos utilizados en la investigación científica: el **enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo**. Se analizarán los principios que sustentan cada uno, sus características distintivas, así como las diferencias clave en cuanto a los objetivos de investigación, técnicas de recolección de datos y formas de análisis. A partir de ello, se abordará el proceso de selección del diseño de investigación más adecuado según la naturaleza del problema a estudiar, considerando criterios como el tipo de información requerida, el contexto de estudio y la población objetivo.

*Asimismo, se profundizará en los diferentes **tipos de diseños de investigación**: los **experimentales**, que permiten establecer relaciones causales a través de la manipulación de variables; los **descriptivos**, orientados a observar y caracterizar fenómenos sin intervenir en ellos; y los **exploratorios**, útiles para investigaciones iniciales o poco estudiadas. Por otro lado, se abordarán los **métodos cualitativos** más comunes, como los **estudios de caso**, las **entrevistas en profundidad** y los **grupos focales**, destacando su utilidad para comprender fenómenos complejos desde la perspectiva de los participantes.*

---

### Competencia

**Seleccionar** el diseño de investigación adecuado distinguiendo los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus principios y diferencias para estructurar estudios alineados con las necesidades de la consultoría.

### Objetivos de aprendizaje

1. **Distinguir** los enfoques cuantitativo y cualitativo mediante el análisis de sus principios, características y técnicas, para seleccionar el más adecuado según el tipo de problema y los objetivos de investigación en consultoría.
2. **Identificar** los diseños experimentales, descriptivos y exploratorios, así como los métodos cualitativos más comunes, mediante el estudio de sus características y aplicaciones, para fundamentar decisiones metodológicas en proyectos de investigación aplicada.

---

## Mapa Conceptual

## Diseño de investigación cuantitativa y cualitativa

## 1 Enfoques de investigación

Se dividen en:

### Cuantitativo

- Basado en la recolección y análisis de datos numéricos.
- Enfocado en la medición y comprobación de hipótesis.
- Usa instrumentos estandarizados y análisis estadístico.

### Cualitativo

- Busca la comprensión profunda de fenómenos sociales.
  - Utiliza datos no numéricos (entrevistas, textos, imágenes).
  - Análisis interpretativo y contextual.
  - Trabajamos con *subjetividades*.
- 

## 2 Selección del diseño de investigación

Depende de:

- Naturaleza del problema o pregunta de investigación.
  - Tipo de datos requeridos.
  - Contexto del estudio.
  - Recursos disponibles.
- 

## 3 Tipos de diseño

### Experimental

- Manipulación de variables independientes.
- Grupos de control y aleatorización.
- Permite establecer relaciones causales.

### Descriptivo

- Observación y descripción sistemática de fenómenos.
- No se manipulan variables.
- Útil para **caracterizar** situaciones o comportamientos.

### Exploratorio

- Estudios preliminares en temas poco investigados.
  - Genera hipótesis o líneas futuras de investigación.
- 

## **Métodos cualitativos**

### **Tipos:**

#### **Estudio de caso**

- Análisis profundo de un caso o contexto específico.
- Puede incluir múltiples fuentes de información.

#### **Entrevistas**

- Conversaciones dirigidas para obtener información detallada.
- Pueden ser estructuradas, semiestructuradas o abiertas.

#### **Grupos focales**

- Discusión grupal moderada en torno a un tema específico.
  - Permite explorar percepciones colectivas.
- 

## 2.1 Enfoques cuantitativos y cualitativos

La investigación científica requiere del uso de enfoques y diseños adecuados para responder de manera eficaz a las preguntas que surgen del análisis de un problema.

### 2.1.1 Principios

#### Enfoque cuantitativo

Este enfoque se fundamenta en el **paradigma positivista** que sostiene que la realidad puede observarse, medirse y explicarse objetivamente.

Los principios clave del enfoque cuantitativo son:

- Medición numérica de variables
  - Busca cuantificar comportamientos, opiniones o fenómenos.
- Uso del método científico
  - Incluye la formulación de hipótesis, experimentación, observación y análisis.
- Generalización de resultados

- Los datos obtenidos se aplican a poblaciones más amplias.
- Replicabilidad
  - Los estudios pueden repetirse bajo las mismas condiciones para verificar los resultados.
- Control y objetividad
  - El investigador busca mantenerse ajeno al fenómeno que estudia.

### Enfoque cualitativo

Este enfoque parte del paradigma **interpretativo** o **constructivista** que sostiene que la realidad es subjetiva, dinámica y depende del contexto.

Sus principios fundamentales son:

- Comprensión profunda de significados
  - Busca entender como las personas interpretan su realidad
- Contextualización
  - El fenómeno se estudia en su entorno natural
- Flexibilidad metodológica
  - El diseño puede adaptarse según lo que se va encontrando en el campo
- Interacción entre investigador y participante
  - El conocimiento se construye en conjunto
- Riqueza descriptiva
  - Se utiliza lenguaje narrativo para detallar experiencias, procesos y relaciones

### 2.1.2 Diferencias

<b>Aspecto</b>	<b>Enfoque cuantitativo</b>	<b>Enfoque cualitativo</b>
<i>Propósito</i>	<i>Explicar, predecir y controlar</i>	<i>Comprender, explorar y descubrir</i>
<i>Tipo de datos</i>	<i>Numéricos</i>	<i>Textuales, visuales o narrativos</i>
<i>Técnicas de recolección</i>	<i>Encuestas, experimentos, cuestionarios</i>	<i>Entrevistas, observación, grupos focales</i>
<i>Análisis</i>	<i>Estadístico</i>	<i>Interpretativo, inductivo</i>
<i>Relación investigador-caso</i>	<i>Distancia y objetividad</i>	<i>Cercanía e inmersión</i>
<i>Diseño</i>	<i>Estructurado y rígido</i>	<i>Abierto y flexible</i>
<i>Resultados</i>	<i>Generalizables</i>	<i>Profundos y contextualizados</i>

## 2.2 Selección del diseño de investigación según el problema a abordar

La selección del diseño de investigación según el problema a abordar es el proceso mediante el cual se determina el tipo de estrategia metodológica más adecuada para recolectar, analizar e interpretar datos, en función de la naturaleza, objetivos y preguntas de investigación planteadas. Este proceso implica analizar el tipo de información requerida, el contexto del estudio, la población involucrada y el nivel de conocimiento previo sobre el fenómeno, con el fin de elegir un diseño (cuantitativo, cualitativo o mixto) que permita responder de manera efectiva y rigurosa al problema investigativo.

### Elegir el diseño adecuado depende de varios factores, entre ellos:

- **Naturaleza del problema:** si es conocido o poco explorado, su clasificación, relevancia, tema u objetivo.
- **Objetivo de la investigación:** explicar, describir, descubrir o interpretar.
- **Tipo de preguntas:** cuantitativas (¿cuánto?, ¿qué tanto?) o cualitativas (¿cómo?, ¿por qué?).
- **Disponibilidad de recursos y tiempo.**
- **Acceso a los participantes o fuentes de datos.**

### Proceso de selección:

1. Definir claramente el problema de investigación.
2. Determinar los objetivos y preguntas de investigación.
3. Identificar el enfoque metodológico más adecuado (cuantitativo, cualitativo o mixto).
4. Escoger el tipo de diseño con base en los objetivos.

👉 Además de los criterios básicos como la naturaleza del problema o el tipo de preguntas, es relevante tomar en cuenta **el nivel de profundidad** que se desea alcanzar en el análisis.

**Por ejemplo**, un enfoque **cuantitativo** puede ser idóneo cuando *se busca medir* con precisión una *variable* o *comparar poblaciones*, mientras que un diseño **cualitativo** será más útil cuando el objetivo es *comprender procesos*, *significados* o *relaciones sociales* complejas que no pueden ser reducidas a cifras.

También es útil reflexionar sobre la **viabilidad del estudio**, considerando factores como:

- El acceso a los participantes: ¿es posible contactar con una muestra representativa o se requiere un enfoque más intencional?
- El nivel de control del entorno: ¿se puede manipular alguna variable o solo se puede observar lo que ocurre?

- La experiencia del investigador: ¿cuenta con formación en análisis estadístico o en técnicas cualitativas como la codificación temática?

**Finalmente, es importante recordar que la elección del diseño no es definitiva, sino que puede evolucionar conforme avanza el estudio. Por ejemplo, una investigación puede iniciar con una fase exploratoria cualitativa y después construir un diseño cuantitativo más estructurado, formando así un enfoque mixto.**

## 2.3 Diseños

### 2.3.1 Diseños experimentales

Son característicos del **enfoque cuantitativo** y permiten *establecer relaciones causales* entre variables. *El investigador manipula una **variable independiente** para observar su efecto en una **variable dependiente**.*

- **Características principales**
  - Grupo control
  - Grupo experimental
  - Medición antes y después
  - Control de variables externas

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<i>Establecen relaciones causales claras</i>	<i>Requieren control estricto del entorno, lo que puede ser poco realista</i>
<i>Permiten la manipulación de variables independientes</i>	<i>Pueden tener problemas éticos, especialmente si se afecta a los participantes</i>
<i>Favorecen la replicabilidad del estudio</i>	<i>Pueden ser costosos y demandar muchos recursos (Tiempo, personal, etc.)</i>
<i>Alto nivel de control sobre variables externas</i>	<i>La artificialidad del entorno puede afectar la validez externa</i>
<i>Resultados estadísticamente analizables y generalizables</i>	<i>No siempre son aplicables a todos los contextos o tipos de fenómenos</i>
<i>Permiten comparar grupos (Experimental vs. control)</i>	<i>Difícil acceso a muestras aleatorias o grandes en ciertos contextos</i>

### 2.3.2 Diseños descriptivos

Se enfocan en observar, registrar y detallar fenómenos sin intervenir en ellos. No buscan establecer relaciones causales, sino ofrecer una imagen pormenorizada de lo que ocurre.

**Características:**

- No manipula variables.
- Se basa en encuestas, observación y análisis de datos existentes.
- Útil para **caracterizar** poblaciones o fenómeno

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<i>Permiten describir con detalle características, comportamientos o hechos</i>	<i>No permiten establecer relaciones causales entre variables</i>
<i>Son útiles para obtener una visión general de un fenómeno o población</i>	<i>Riesgo de interpretación superficial si no se profundiza en el análisis</i>
<i>Suelen ser más económicos y accesibles que otros diseños</i>	<i>Pueden estar limitados por sesgos en la recolección o interpretación de datos</i>
<i>Pueden aplicarse a muestras grandes para obtener representatividad</i>	<i>Dependen en gran medida de la calidad de los instrumentos de medición</i>
<i>Facilitan la identificación de patrones o tendencias iniciales</i>	<i>No explican por qué ocurre un fenómeno, solo cómo ocurre</i>
<i>Son adecuados para estudios transversales o de corte único</i>	<i>Limitada capacidad para estudiar cambios o evolución a lo largo del tiempo</i>

### 2.3.3 Diseños exploratorios

Los **diseños exploratorios** son estrategias metodológicas utilizadas principalmente cuando el problema de investigación es **nuevo, poco definido o escasamente estudiado**. Su objetivo no es probar hipótesis específicas ni establecer relaciones causales, sino **obtener un conocimiento preliminar** del fenómeno, generar hipótesis iniciales, identificar variables relevantes y orientar futuras investigaciones más estructuradas.

Este tipo de diseño es especialmente útil en las primeras etapas de un proyecto de investigación o cuando se incursiona en un área desconocida. En lugar de buscar respuestas definitivas, se enfoca en **descubrir elementos clave**, comprender contextos, explorar significados y detectar patrones.

**Características principales:**

- Flexibilidad metodológica
  - El diseño puede ajustarse conforme se obtiene nueva información.
- Enfoque abierto
  - Se permite una visión amplia del fenómeno sin restringirse a una sola perspectiva.
- Uso de métodos cuantitativos o cualitativos
  - Puede incluir entrevistas, grupos focales, observaciones, revisión de literatura, encuestas exploratorias, entre otros.
- No busca generalización
  - Los hallazgos no necesariamente aplican a una población más amplia, pero sí aportan insumos valiosos para investigaciones futuras.
- Ideal para generar hipótesis
  - A partir de los hallazgos preliminares, se pueden formular preguntas o hipótesis que luego se estudien con diseños descriptivos o experimentales.

**Ventajas y desventajas:****Ventajas**

1. Permiten estudiar fenómenos poco conocidos o novedosos
2. Favorecen la generación de hipótesis e ideas para estudios posteriores
3. Ofrecen flexibilidad para adaptar el enfoque según los hallazgos
4. Posibilitan una comprensión inicial del contexto y variables clave
5. Facilitan la combinación de métodos (Cuantitativos y cualitativos)
6. Útiles para delimitar el problema de investigación

**Desventajas**

1. No generan resultados concluyentes ni generalizables
2. Pueden carecer de estructura metodológica clara si no se planifican bien
3. Riesgo de sesgos por parte del investigador o participantes
4. Difícil evaluación de la validez y confiabilidad de los resultados
5. Los resultados suelen requerir investigaciones complementarias posteriores
6. No permiten establecer relaciones causales ni mediciones precisas

**Ejemplos de aplicación**

- Un investigador desea conocer las percepciones de jóvenes sobre el uso de inteligencia artificial en la educación, pero no existen estudios previos en su contexto. Decide realizar entrevistas exploratorias para identificar temas relevantes.

- Una empresa quiere entender por qué ha disminuido la motivación de sus empleados. Antes de aplicar una encuesta formal, realiza grupos focales para descubrir causas potenciales.
- 

## 2.4 Métodos cualitativos

Los métodos cualitativos son técnicas de investigación orientadas a la comprensión profunda de fenómenos sociales, culturales o humanos, desde la perspectiva de los propios actores. A diferencia de los métodos cuantitativos, no buscan medir, sino interpretar significados, experiencias y contextos. Se aplican comúnmente en investigaciones exploratorias, estudios de campo y trabajos sociales o educativos y se caracterizan por su flexibilidad, enfoque contextual y riqueza descriptiva.

**Los métodos cualitativos más utilizados son:**

- **Estudios de caso**
- **Entrevistas**
- **Grupos focales**

### 2.4.1 Estudios de caso

El **estudio de caso** es un método cualitativo que consiste en la **investigación detallada y profunda de un solo caso** o un número reducido de casos (persona, grupo, organización, evento, comunidad, etc.). Se utiliza para comprender fenómenos complejos en su contexto real, permitiendo explorar múltiples dimensiones del caso seleccionado.

**Características:**

- Permite el uso de múltiples fuentes de información: entrevistas, documentos, observación, registros, etc.
- Puede ser **intrínseco** (interés por el caso en sí), **instrumental** (el caso sirve para comprender algo más amplio) o **colectivo** (varios casos comparados).
- Aporta **descripciones ricas y contextualizadas**.

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<i>Permite un análisis profundo y detallado del fenómeno</i>	<i>Resultados no generalizables a otras poblaciones</i>
<i>Proporciona una comprensión holística y contextual</i>	<i>Puede haber sesgo del investigador en la interpretación</i>
<i>Utiliza múltiples fuentes de información para enriquecer el análisis</i>	<i>Requiere mucho tiempo y esfuerzo en recolección y análisis</i>
<i>Útil para explorar fenómenos poco comunes o únicos</i>	<i>Dificultad para establecer relaciones causales</i>

### 2.4.2 Entrevistas

La **entrevista cualitativa** es una técnica que permite obtener información detallada sobre las **experiencias, opiniones, motivaciones y significados** que las personas atribuyen a ciertos fenómenos. Es un método directo de interacción entre investigador y participante.

#### Tipos de entrevistas

- a) Estructuradas – Preguntas cerradas, guión rígido.
- b) Semiestructuradas – Guía con temas clave, permite flexibilidad.
- c) No estructuradas – Diálogo libre orientado al tema general.

#### Características

- Fomenta la profundización en temas complejos o sensibles.
- Se adapta al lenguaje, cultura y estilo del entrevistado.
- Requiere habilidades de escucha activa y formulación de preguntas.

#### Ventajas

- Permite explorar a fondo percepciones, experiencias y significados
- Flexibilidad para adaptar preguntas según las respuestas
- Genera datos ricos y detallados
- Adecuada para temas sensibles o personales

#### Desventajas

- Puede influir el sesgo del entrevistador o del entrevistado
- Difícil comparación entre entrevistas si son “no estructuradas”
- Requiere tiempo para realizar, transcribir y analizar
- Puede limitarse a la subjetividad del entrevistado

### 2.4.3 Grupos focales

Los **grupos focales** son entrevistas grupales guiadas por un moderador, donde un grupo pequeño de participantes (generalmente entre 6 y 12) discute un tema específico. Este método permite obtener **diversas opiniones y reacciones** en un contexto de interacción social.

**Características:**

- El moderador guía la conversación con **preguntas clave**.
- Permite observar **acuerdos, desacuerdos y dinámicas grupales**.
- Se utiliza para **explorar temas** sociales, productos, políticas, servicios, etc.

**Ventajas y desventajas de los grupos focales**

<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<i>Permite recoger múltiples perspectivas en una sola sesión</i>	<i>Riesgo de que algunos participantes dominen la conversación</i>
<i>Favorece el contraste y la construcción colectiva de ideas</i>	<i>Puede generar presión social que limite respuestas sinceras (personalidades dominantes)</i>
<i>Útil para explorar actitudes, creencias y percepciones sociales</i>	<i>Requiere habilidades de moderación y logística adecuada</i>
<i>Genera interacción y sinergia entre participantes</i>	<i>Dificultad para garantizar confidencialidad</i>

## Tipos de Diseño de Investigación en Consultoría Organizacional y Estratégica

**1 Tipos de diseño de investigación en consultoría organizacional y estratégica**

En consultoría se utilizan principalmente tres grandes diseños:

1. **Exploratorio**
2. **Descriptivo**
3. **Experimental (o cuasiexperimental)**

Además, pueden trabajarse con:

- Enfoque **cuantitativo**

- Enfoque **cuantitativo**
  - Enfoque **mixto**
- 

## **2** Enfoques de investigación

### **●** Enfoque Cuantitativo

#### **Principios:**

- Medición objetiva
- Uso de datos numéricos
- Comprobación de hipótesis
- Generalización de resultados
- Análisis estadístico

#### **Se usa cuando:**

- Se requiere medir desempeño
  - Comparar indicadores
  - Evaluar impacto
  - Probar relaciones causa-efecto
- 

### **●** Enfoque Cualitativo

#### **Principios:**

- Comprensión profunda del fenómeno
- Interpretación contextual
- Exploración de significados
- Flexibilidad metodológica
- Análisis inductivo

#### **Se usa cuando:**

- Se busca entender cultura organizacional
- Analizar clima laboral
- Explorar resistencia al cambio
- Comprender liderazgo o dinámicas internas

**3 Comparativo: Cuantitativo vs Cualitativo**

Aspecto	Cuantitativo	Cualitativo
Tipo de datos	Numéricos	Narrativos
Objetivo	Medir y comprobar	Comprender y explorar
Instrumentos	Encuestas, tests, KPIs	Entrevistas, observación, grupos focales
Análisis	Estadístico	Interpretativo
Resultado	Generalizable	Contextual y profundo
Lógica	Deductiva	Inductiva

**4 ¿La investigación cualitativa es subjetiva?**

**No es “subjetiva” en sentido arbitrario.**

Trabaja con **subjetividades** humanas, pero bajo:

- Técnicas sistemáticas
- Protocolos estructurados
- Triangulación de fuentes
- Saturación teórica
- Validación cruzada

**5 ¿Cómo se controla el sesgo en investigación cualitativa?**

- Triangulación de datos
- Registro de evidencia
- Codificación sistemática
- Revisión por pares
- Reflexividad del investigador

👉 En **consultoría organizacional**, sí se trabaja la **subjetividad** de los actores, porque la cultura, percepción y liderazgo son variables clave del desempeño.

---

## 6 Selección del diseño de investigación

### ¿De qué depende?

1. Naturaleza del problema
  2. Nivel de profundidad requerido
  3. Necesidad de causalidad
  4. Tiempo disponible
  5. Recursos
  6. Acceso a información
  7. Impacto esperado de la intervención
- 

## 7 Proceso para elegir el diseño adecuado

### Paso 1: Definir el problema estratégico

¿Es un problema de medición, comprensión o experimentación?

### Paso 2: Determinar el nivel de profundidad

- Superficial → descriptivo
- Profundo → cualitativo
- Causal → experimental

### Paso 3: Identificar variables

¿Son medibles? ¿Manipulables?

### Paso 4: Evaluar viabilidad

- Presupuesto
- Tiempo
- Cultura organizacional
- Acceso a datos

### Paso 5: Elegir enfoque (cuantitativo, cualitativo o mixto)

---

## 8 Criterio profesional del consultor

El criterio implica:

- Saber cuándo medir
  - Saber cuándo explorar
  - Saber cuándo intervenir
  - No aplicar estadística cuando el problema es cultural
  - No hacer entrevistas cuando el problema es financiero
- 

## Diseños experimentales

### ¿Cómo funcionan?

Se manipula una variable independiente para observar su efecto en una variable dependiente.

#### Características:

- Grupo control
  - Grupo experimental
  - Medición antes y después
  - Control de variables externas
- 

### Tipos de diseños experimentales

- Pretest – Posttest con grupo control
  - Diseño Solomon
  - Diseño factorial
  - Cuasiexperimental (sin aleatorización total)
- 

### Ejemplo experimental en consultoría

**Problema:** Baja productividad en área comercial.

**Variable independiente:** Implementación de nuevo sistema de incentivos.

**Variable dependiente:** Ventas mensuales.

Se divide el equipo:

- Grupo A → Nuevo esquema de incentivos
- Grupo B → Esquema tradicional

Se mide desempeño durante 3 meses.

---

### **¿Se recomienda manipular más de una variable?**

- *No inicialmente.  
Se recomienda aislar variables para identificar impacto claro.*
  - *Manipular muchas variables dificulta atribuir causalidad.*
- 

### **Ventajas del diseño experimental**

- ✓ Permite establecer causalidad
- ✓ Alta validez interna
- ✓ Medición objetiva

### **Desventajas**

- ✗ Costoso
  - ✗ Difícil en contextos organizacionales reales
  - ✗ Puede generar resistencia
- 

## **10 Diseños descriptivos**

¿En qué consisten?

**Detallan una situación sin manipular variables.**

### **Características:**

- Observación sistemática
- Uso de encuestas
- Análisis de indicadores

### **Uso en consultoría:**

- Diagnóstico organizacional
- Estudio de clima laboral
- Evaluación de desempeño actual

### **Ventajas:**

- ✓ Económico
- ✓ Rápido
- ✓ Útil para diagnóstico inicial

**Desventajas:**

- ✗ No establece causalidad
  - ✗ Puede quedarse en síntomas
- 

**1 1 Diseños exploratorios****¿Qué son?**

**Investigaciones preliminares cuando el problema no está claramente definido.**

**Características:**

- Flexibles
- Abiertos
- Generan hipótesis

**Uso en consultoría:**

- Empresas en crisis sin diagnóstico claro
  - Nuevos mercados
  - Cultura organizacional poco comprendida
- 

**Ejemplo exploratorio**

Empresa familiar con conflictos internos.

El consultor:

- Realiza entrevistas abiertas
- Observación de juntas
- Análisis de documentos

***Objetivo: descubrir causas profundas antes de diseñar intervención.***

---

**Métodos cualitativos****1. Estudio de caso**

Análisis profundo de una organización o unidad específica.

**Ventajas:**

- ✓ Profundidad
- ✓ Contextualización
- ✓ Útil para fenómenos complejos

**Desventajas:**

- ✗ No generalizable
- ✗ Consume tiempo

**2. Entrevistas en consultoría**

**Sirven para:**

- Obtener información estratégica
- Explorar percepciones
- Detectar conflictos ocultos

**Tipos:**

<b>Tipo</b>	<b>Características</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<i>Estructurada</i>	<i>Preguntas fijas</i>	<i>Comparabilidad</i>	<i>Rigidez</i>
<i>Semiestructurada</i>	<i>Guía flexible</i>	<i>Profundidad + orden</i>	<i>Requiere habilidad</i>
<i>Abierta</i>	<i>Conversación libre</i>	<i>Exploración amplia</i>	<i>Difícil análisis</i>

**3. Grupos focales**

**¿Qué son? Discusión grupal moderada sobre un tema específico.**

**Características:**

- 6–10 participantes
- Moderador neutral
- Duración 60–120 min

**Ventajas:**

- ✓ Detecta patrones colectivos
- ✓ Genera interacción
- ✓ Rápido levantamiento de percepciones

**Desventajas:**

- ✗ Sesgo grupal
  - ✗ Dominancia de participantes
- 

**Ejemplo de aplicación de grupo focal**

Empresa implementa cambio estructural.

Se convoca:

- Grupo de mandos medios
- Grupo operativo

Objetivo:

Explorar resistencia al cambio y barreras culturales.

---

**Ejemplos de enfoques en consultoría****Ejemplo cuantitativo**

Medición de satisfacción laboral con encuesta Likert a 300 empleados y análisis estadístico.

---

**Ejemplo cualitativo**

Entrevistas en profundidad a 20 líderes para entender causas de rotación.

---

**Ejemplo mixto**

1. Encuesta de clima (cuantitativo)
  2. Entrevistas a líderes (cualitativo)
  3. Integración de hallazgos para intervención estratégica
- 

**Importancia de investigar en organizaciones**

¿Por qué investigar?

- ✓ Reduce incertidumbre
  - ✓ Sustenta decisiones estratégicas
  - ✓ Minimiza riesgos
  - ✓ Permite intervenir con precisión
  - ✓ Mejora ROI de consultoría / proceso de cambio
  - ✓ Evita decisiones basadas en intuición
- 

## MODELO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN EN CONSULTORÍA ESTRATÉGICA

*(Modelo IMCE – Investigación para la Mejora y Competitividad Estratégica)*

---

### FASE **1** – Delimitación Estratégica del Problema

#### Objetivo:

Definir con precisión qué problema estratégico se va a investigar.

#### Paso 1.1 – Definir el síntoma organizacional

- Baja rentabilidad
- Alta rotación
- Bajo crecimiento
- Conflictos internos
- Pérdida de mercado

#### Paso 1.2 – Convertir síntoma en problema investigable

Ejemplo:

“Disminución del 18% en productividad comercial en los últimos 12 meses”

#### Paso 1.3 – Determinar nivel de profundidad requerido

- ¿Solo medir? → Descriptivo
  - ¿Comprender causas profundas? → Exploratorio / Cualitativo
  - ¿Probar solución? → Experimental
-

## FASE **2** – Determinación del Enfoque Metodológico

### Decisión estratégica clave

#### 1. Enfoque Cuantitativo (cuando...)

- Hay indicadores medibles
- Se requiere comparar resultados
- Se busca establecer correlaciones

#### 2. Enfoque Cualitativo (cuando...)

- Se requiere comprender cultura, liderazgo, dinámicas humanas
- El problema no está claramente definido
- Se busca profundidad

#### 3. Enfoque Mixto (cuando...)

- Se necesita medir y comprender
- Se quiere validar percepciones con datos

#### Criterio profesional del consultor:

***Elegir el enfoque que reduzca incertidumbre estratégica, no el que sea más cómodo.***

---

## FASE **3** – Selección del Diseño de Investigación

### A) Diseño Exploratorio

Se usa cuando:

- El problema no está claro
- Hay múltiples hipótesis
- Se requiere descubrimiento

Herramientas:

- Entrevistas abiertas
- Observación
- Revisión documental

**Resultado:**

→ **Generación de hipótesis estratégicas**

---

## **B) Diseño Descriptivo**

Se usa cuando:

- El problema está identificado
- Se necesita caracterizar la situación actual

Herramientas:

- Encuestas
- KPIs
- Análisis de indicadores
- Benchmarking

**Resultado:**

→ **Diagnóstico estructurado (integral)**

---

## **C) Diseño Experimental (o cuasiexperimental)**

Se usa cuando:

- Se quiere probar una solución
- Se busca establecer causalidad

Características:

- Manipulación de variable independiente
- Medición de variable dependiente
- Comparación pre y post intervención

**Resultado:**

→ **Evidencia del impacto real de la intervención (calculado)**

---

## **FASE 4 – Definición de Variables**

**En proyectos estratégicos:**

### **Variable Independiente**

Elemento que se modifica:

- Nuevo sistema de incentivos

- Cambio estructural
- Capacitación
- Nuevo proceso

### **Variable Dependiente**

Resultado esperado:

- Productividad
- Ventas
- Rotación
- Clima laboral
- Rentabilidad

**Regla clave:**

👉 **Manipular una variable a la vez cuando se busca causalidad clara.**

---

## **FASE 5 – Diseño del Plan de Recolección de Datos**

### **1. Métodos Cuantitativos**

- Encuestas estructuradas
- Análisis financiero
- Indicadores operativos
- Modelos estadísticos

### **2. Métodos Cualitativos**

#### **Estudio de caso**

- Análisis profundo de unidad estratégica.

#### **Entrevistas**

- Estructuradas
- Semiestructuradas
- Abiertas

#### **Grupos focales**

- Exploración de percepción colectiva.

**FASE 6 – Control de Sesgos y Rigor Metodológico****Especialmente en cualitativo:**

- Triangulación
  - Validación cruzada
  - Codificación estructurada
  - Registro documental
  - Separación interpretación-evidencia
- 

**FASE 7 – Análisis e Integración Estratégica****Cuantitativo:**

- Análisis estadístico
- Correlaciones
- Comparaciones
- Tendencias

**Cualitativo:**

- Identificación de patrones
- Categorización temática
- Análisis narrativo
- Detección de dinámicas culturales

**Mixto:**

- Integración de hallazgos para explicación integral.
- 

**FASE 8 – Construcción del Diagnóstico Estratégico****Debe responder:**

1. ¿Qué está ocurriendo?

2. ¿Por qué está ocurriendo?
  3. ¿Qué variables lo explican?
  4. ¿Qué riesgos existen?
  5. ¿Qué oportunidades emergen?
- 

## **FASE 9 – Diseño de Intervención Basada en Evidencia**

**La investigación no es el fin, es el insumo para intervenir.**

Tipos de intervención:

- Cambio estructural
  - Rediseño de procesos
  - Desarrollo de liderazgo
  - Transformación cultural
  - Ajuste estratégico
- 

## **FASE 10 – Evaluación de Impacto (Investigación Experimental)**

**Si se implementa intervención:**

1. Medición base (línea base)
2. Implementación
3. Medición posterior
4. Comparación
5. Ajuste

**👉 Esto convierte la consultoría en evidencia estratégica medible.**

---

**Matriz de decisión del Modelo IMCE**

<b>Tipo de Problema</b>	<b>Diseño Recomendado</b>	<b>Enfoque</b>
<i>Problema poco claro</i>	<i>Exploratorio</i>	<i>Cualitativo</i>
<i>Necesidad de diagnóstico</i>	<i>Descriptivo</i>	<i>Cuantitativo</i>
<i>Probar solución</i>	<i>Experimental</i>	<i>Cuantitativo</i>
<i>Problema complejo humano</i>	<i>Exploratorio + Descriptivo</i>	<i>Mixto</i>
<i>Cambio estratégico</i>	<i>Descriptivo + Experimental</i>	<i>Mixto</i>

**CRITERIOS DE VIABILIDAD**

Antes de elegir diseño evaluar:

- Tiempo disponible
- Presupuesto
- Acceso a información (apertura al proceso)
- Cultura organizacional (perfil de los usuarios)
- Nivel de resistencia (clima laboral)
- Madurez de datos internos (historial con precisión)
- Impacto esperado (expectativas y capacidades)

**EJEMPLO APLICADO**

**Caso:**

Empresa manufacturera con caída de productividad.

**Fase 1:**

Se detecta caída del 15%.

**Fase 2:**

Se decide enfoque mixto.

**Fase 3:**

Exploratorio → entrevistas a supervisores

Descriptivo → análisis de indicadores

Experimental → prueba piloto nuevo sistema de incentivos

**Fase 4:**

Variable independiente: nuevo esquema de incentivos

Variable dependiente: productividad

**Resultado:**

Se confirma que motivación + rediseño de incentivos aumenta productividad 12%.


**Conclusión:**

**Intervención basada en evidencia generada.**

---

**BENEFICIOS DEL MODELO**

- ✓ Reduce incertidumbre estratégica
  - ✓ Profesionaliza la consultoría
  - ✓ Justifica honorarios con evidencia
  - ✓ Aumenta ROI del cliente
  - ✓ Permite decisiones basadas en datos
  - ✓ Minimiza riesgos
- 

 ¿Qué significa “**caracterizar**” la situación actual?

**Caracterizar** significa:

**Describir de manera estructurada, objetiva y basada en datos** cómo está funcionando hoy la organización o el área analizada.

- No es opinar.
  - No es interpretar aún.
  - No es proponer soluciones.
  - Es **mapear la realidad presente con evidencia.**
- 

 **En términos prácticos en consultoría estratégica**

**Cuando decimos:**

**“Se necesita caracterizar la situación actual”**

Significa que el consultor debe responder con datos concretos:

1. ¿Cómo están los indicadores?
2. ¿Cómo están estructurados los procesos?

3. ¿Cómo está funcionando el liderazgo?
  4. ¿Cómo perciben los empleados la organización?
  5. ¿Qué resultados se están obteniendo?
  6. ¿Cómo se compara con el pasado o con el mercado?
- 

### Ejemplo aplicado

#### **Caso: Empresa con baja rentabilidad**

Antes de intervenir, el consultor debe **caracterizar**:

- Margen bruto actual
- Costos operativos
- Nivel de rotación
- Productividad por área
- Estructura organizacional
- Clima laboral
- Nivel de cumplimiento de metas

→ **Eso es caracterización:**  
**Radiografía objetiva del estado actual.**

---

### ¿Por qué es tan importante?

Porque muchas empresas:

- Confunden síntomas con causas.
- Toman decisiones basadas en percepción.
- Intervienen sin diagnóstico.

Caracterizar evita eso.

Permite:

- ✓ Tener línea base
  - ✓ Detectar brechas
  - ✓ Identificar patrones
  - ✓ Sustentar decisiones estratégicas
-

Diferencia clave entre caracterizar y explicar

<b>Caracterizar</b>	<b>Explicar</b>
<i>Describe lo que está pasando</i>	<i>Responde por qué está pasando</i>
<i>Usa datos y evidencia</i>	<i>Usa análisis e interpretación</i>
<i>Es diagnóstico inicial</i>	<i>Es diagnóstico profundo</i>

**📊 En términos metodológicos**

Caracterizar la situación actual implica aplicar un **diseño descriptivo**, que puede incluir:

- Encuestas
- Análisis de KPIs
- Reportes financieros
- Indicadores de desempeño
- Benchmarking

**🎯 Ejemplo concreto en consultoría estratégica**

Supongamos que trabajas con una empresa que dice:

**“Tenemos problemas de liderazgo”.**

Antes de proponer capacitación, debes caracterizar:

- ¿Qué estilo de liderazgo predomina?
- ¿Qué niveles de desempeño tiene cada equipo?
- ¿Cómo se percibe el liderazgo en encuestas?
- ¿Existe alineación estratégica?
- ¿Cuál es el impacto en resultados?

🔴 *Solo después de caracterizar puedes interpretar y luego intervenir.*

💡 En síntesis

**“Caracterizar la situación actual” significa:**

- 👉 Convertir percepciones en evidencia
- 👉 Transformar opiniones en datos
- 👉 Construir una base objetiva para decisiones estratégicas

**Diferencia entre:**

- **Caracterización**
- **Diagnóstico**
- **Análisis causal**
- **Intervención estratégica**
- *Porque en consultoría profesional esos cuatro niveles no son lo mismo.*

## 1 Caracterización

**“¿Qué está pasando?”**

**Definición**

Es la **descripción estructurada y objetiva de la situación actual** basada en datos.

No explica causas.

No propone soluciones.

No interpreta en profundidad.

Es la **radiografía organizacional**.

**¿Qué responde?**

- ¿Cómo están los indicadores?
- ¿Cómo funcionan los procesos?
- ¿Cómo está el clima laboral?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño actual?

**Ejemplo**

Empresa con baja productividad:

Caracterización:

- Productividad cayó 15% en 12 meses.
- Rotación aumentó 10%.
- Ausentismo incrementó 8%.
- Ventas promedio por vendedor bajaron.

Todavía no sabemos por qué.

---

## **2** Diagnóstico

**“¿Qué significa lo que está pasando?”**

### **Definición**

Es la **interpretación estructurada de la información caracterizada** para identificar problemas organizacionales.

Aquí ya hay análisis profesional.

---

### **¿Qué responde?**

- ¿Cuál es el problema real?
  - ¿Qué áreas están afectadas?
  - ¿Cuál es la brecha contra el estándar?
  - ¿Qué patrones aparecen?
- 

### **Ejemplo**

A partir de los datos:

Diagnóstico:

- La caída de productividad está concentrada en el área comercial.
- Existe desalineación entre metas e incentivos.
- Los supervisores no están dando seguimiento efectivo.

Ya estamos delimitando el problema estratégico.

---

### 3 Análisis Causal 🗣️

#### “¿Por qué está pasando?”

##### Definición

Es la identificación de las **causas raíz** que generan el problema diagnosticado.

Aquí se investiga la estructura profunda del fenómeno.

---

##### ¿Qué responde?

- ¿Qué variable origina el problema?
  - ¿Es un problema estructural, cultural o estratégico?
  - ¿Qué factores explican la brecha?
- 

##### Ejemplo

Se descubre que:

- El sistema de incentivos premia volumen, no rentabilidad.
- Los supervisores carecen de capacitación en gestión.
- Existe ambigüedad en roles comerciales.

Ahora sabemos las causas.

---

### 4 Intervención Estratégica

#### “¿Qué vamos a hacer al respecto?”

Es el diseño e implementación de acciones correctivas basadas en evidencia. No es improvisación. Es acción fundamentada.

---

##### ¿Qué responde?

- ¿Qué cambio estructural se implementará?
  - ¿Qué variable se modificará?
  - ¿Cómo se medirá el impacto?
  - ¿Qué riesgos existen?
-

**Ejemplos:**

- Rediseño del esquema de incentivos.
- Capacitación en liderazgo comercial.
- Clarificación de roles.
- Evaluación de impacto en 3 meses.

**Comparación estructurada**

<b>Nivel</b>	<b>Pregunta clave</b>	<b>Profundidad</b>	<b>Resultado</b>
<i>Caracterización</i>	<i>¿Qué ocurre?</i>	<i>Superficial objetiva</i>	<i>Radiografía</i>
<i>Diagnóstico (integral)</i>	<i>¿Qué significa?</i>	<i>Analítica</i>	<i>Problema definido</i>
<i>Análisis causal</i>	<i>¿Por qué ocurre?</i>	<i>Profunda</i>	<i>Causas raíz</i>
<i>Intervención</i>	<i>¿Qué haremos?</i>	<i>Estratégica</i>	<i>Solución implementada</i>

**🚫 Error común en consultoría**

Muchos saltan de:

→ Síntoma → Intervención

Sin pasar por:

→ Caracterización → Diagnóstico → Análisis causal

Eso genera:

- Soluciones equivocadas
- Bajo impacto
- Pérdida de credibilidad
- ROI bajo

**🚀 Modelo secuencial profesional**

1. Caracterizar
2. Diagnosticar

3. Analizar causas
4. Diseñar intervención
5. Medir impacto

***Este orden convierte la consultoría en una disciplina estratégica basada en evidencia.***

---

## **Resumen**

La Unidad 2 proporciona al estudiante los fundamentos esenciales para comprender, comparar y aplicar los enfoques metodológicos más utilizados en la investigación: el cuantitativo y el cualitativo. A lo largo de la unidad, se analizaron los principios que distinguen a cada enfoque, desde su forma de recolectar y analizar datos, hasta su relación con el objeto de estudio y su aplicabilidad en diferentes contextos.

Asimismo, se abordó la importancia de seleccionar el diseño de investigación en función del problema planteado, considerando elementos clave como el objetivo del estudio, la naturaleza del fenómeno y el tipo de información requerida. Se estudiaron tres tipos principales de diseño: el experimental, orientado al control y manipulación de variables para establecer relaciones causales; el descriptivo, que permite observar y caracterizar fenómenos sin intervención; y el exploratorio, que se utiliza cuando el problema es poco conocido y se requiere una primera aproximación.

Por último, se exploraron los métodos cualitativos más comunes —el estudio de caso, las entrevistas y los grupos focales— como herramientas efectivas para obtener información rica, profunda y contextualizada sobre experiencias, percepciones o fenómenos sociales.

---

## **Ejemplos de Diseños de Investigación**

Diseño Experimental

Diseños Cuasiexperimentales

Diseño Exploratorio

Diseño Descriptivo

Diseño Factorial

# Ejemplo de Diseño Experimental

---

## Caso de Consultoría: Optimización de la Productividad mediante el Diseño de Espacios

### 1. El Problema (Diagnóstico)

Una empresa de desarrollo de software reporta una baja en la velocidad de entrega (*throughput/rendimiento*). La gerencia sospecha que el diseño actual de "oficina abierta" genera distracciones, pero no quieren invertir en remodelaciones sin pruebas sólidas.

### 2. Formulación de la Hipótesis

Para establecer una relación causal, el consultor plantea lo siguiente:

- **Variable Independiente (X):** El nivel de aislamiento acústico/visual (manipulado mediante paneles divisores modulares).
- **Variable Dependiente (Y):** La cantidad de líneas de código funcional entregadas por semana y el nivel de cortisol (estrés) de los empleados.

### 3. Diseño Experimental: "Diseño de Grupo de Control con Pre-test y Post-test"

Para asegurar la validez interna, se seleccionan dos equipos con funciones similares.

- **Grupo Experimental (A):** Se instalan cabinas de privacidad y paneles reductores de ruido.
- **Grupo de Control (B):** Se mantiene el espacio de oficina abierta tal como está.

### 4. Ejecución del Experimento

<b>Fase</b>	<b>Acción del Consultor</b>
<b>Pre-test</b>	Se mide el rendimiento de ambos grupos durante 2 semanas en el entorno actual.
<b>Manipulación</b>	Se introducen las mejoras físicas <b>solo</b> en el Grupo A. El Grupo B actúa como constante.

<b>Fase</b>	<b>Acción del Consultor</b>
<b>Post-test</b>	<i>Se vuelve a medir el rendimiento de ambos grupos tras un mes de la intervención.</i>

**5. Análisis de Resultados y Causalidad**

Si el Grupo A muestra un incremento significativo en la productividad y el Grupo B permanece igual, el consultor puede afirmar con confianza estadística que **el entorno físico causa la mejora**, descartando factores externos (como la temporada del año o bonos económicos) que habrían afectado a ambos grupos por igual.

**Nota:** *Para que sea un experimento puro, la asignación de los individuos a los grupos debe ser aleatoria, evitando que el talento o la experiencia previa sesguen los resultados.*

**Conclusión para la Empresa**

La consultoría termina con un informe técnico que utiliza modelos de **Análisis de Varianza (ANOVA)** para demostrar que la inversión en infraestructura tiene un retorno directo (ROI) basado en la eficiencia ganada.

En **consultoría organizacional**, los **diseños experimentales** se utilizan cuando el consultor quiere **probar si una intervención realmente causa un cambio en un resultado organizacional**. Esto implica **manipular una variable independiente** y observar su efecto en una **variable dependiente**, idealmente comparando **un grupo experimental y un grupo de control**.

## Ejemplo de Diseño Experimental en Consultoría Organizacional

### 1. Contexto del problema organizacional

Una empresa de servicios llamada **Diginova Solutions** detecta que la **productividad del equipo de atención al cliente ha disminuido**.

El director cree que la causa puede ser **falta de capacitación en manejo de clientes difíciles**.

La empresa contrata a un consultor para **evaluar si un programa de capacitación mejora la productividad del equipo**.

---

### 2. Planteamiento del experimento

#### Pregunta de investigación

¿La capacitación en manejo de clientes difíciles **incrementa la productividad de los asesores de servicio**?

#### Hipótesis

##### H1 (hipótesis de investigación):

La capacitación en manejo de clientes difíciles **incrementa la productividad del personal de atención al cliente**.

##### H0 (hipótesis nula):

La capacitación **no produce cambios significativos en la productividad**.

---

### 3. Variables del experimento

#### Variable independiente (VI)

##### Capacitación en manejo de clientes difíciles

El consultor **manipula esta variable** aplicando el programa solo a un grupo.

Valores posibles:

- 0 = No recibe capacitación
  - 1 = Recibe capacitación
- 

#### Variable dependiente (VD)

##### Productividad del asesor

Se mide mediante indicadores como:

- Número de casos resueltos por día
- Tiempo promedio de atención
- Calificación de satisfacción del cliente

Ejemplo de indicador principal:

**Casos resueltos por asesor por semana**

---

**4. Diseño experimental**

El consultor divide al personal en **dos grupos comparables**.

<i><b>Grupo</b></i>	<i><b>Tratamiento</b></i>
<i>Grupo experimental</i>	<i>Recibe capacitación</i>
<i>Grupo control</i>	<i>No recibe capacitación</i>

Supongamos que hay **20 asesores**.

- 10 en grupo experimental
  - 10 en grupo control
- 

**5. Medición antes del experimento (Pretest)**

Antes de aplicar la capacitación, el consultor mide la productividad.

<i><b>Grupo</b></i>	<i><b>Promedio casos resueltos/semana</b></i>
<i>Experimental</i>	<i>40</i>
<i>Control</i>	<i>41</i>

Los grupos son **muy similares**, lo que indica que son comparables.

---

**6. Aplicación del tratamiento**

El consultor implementa:

**Programa de capacitación de 12 horas**

Temas:

- Manejo de clientes difíciles
- Técnicas de comunicación
- Resolución de conflictos
- Control emocional

Solo lo recibe el **grupo experimental**.

### 7. Medición después del experimento (Postest)

Después de **4 semanas**, se vuelve a medir la productividad.

<b>Grupo</b>	<b>Promedio casos resueltos/semana</b>
<i>Experimental</i>	52
<i>Control</i>	42

### 8. Análisis de resultados

#### Cambio en productividad

Grupo experimental

$$52 - 40 = \mathbf{+12 \text{ casos}}$$

Grupo control

$$42 - 41 = \mathbf{+1 \text{ caso}}$$

#### Interpretación

El incremento del grupo experimental es **mucho mayor** que el del grupo control.

Esto sugiere que **la capacitación fue la causa del aumento de productividad**.

Aquí se establece una **relación causal entre variables**:

**Capacitación → aumento de productividad**

### 9. Conclusión consultiva

El consultor presenta al cliente la siguiente conclusión:

El programa de capacitación en manejo de clientes difíciles incrementó en promedio **30% la productividad del equipo experimental**, mientras que el grupo que no recibió capacitación prácticamente no mostró cambios.

---

## 10. Recomendación estratégica

El consultor propone:

1. Implementar el programa para **todo el departamento**
  2. Incorporar el curso al **programa de onboarding**
  3. Repetir mediciones cada **3 meses**
- 

## 11. Valor del diseño experimental en consultoría

Este enfoque permite:

- ✓ Probar **causa-efecto**
  - ✓ Evitar decisiones basadas solo en opiniones
  - ✓ Justificar **inversiones en capacitación**
  - ✓ Medir **ROI de intervenciones organizacionales**
- 

### Algo importante en consultoría:

Los diseños experimentales son **menos comunes que los cuasiexperimentales**, porque en las empresas muchas veces **no es posible controlar totalmente las variables**.

---

## Ejemplo de Diseño Cuasiexperimental en Consultoría Organizacional

En consultoría organizacional, los **diseños cuasiexperimentales** se utilizan cuando el consultor **no puede asignar aleatoriamente a las personas a los grupos**, pero aun así desea **evaluar si una intervención produce efectos en los resultados organizacionales**.

A diferencia de los experimentos puros, aquí **los grupos ya existen** dentro de la organización (por ejemplo, departamentos, sucursales o turnos de trabajo). Esto es muy común en proyectos reales de consultoría.

A continuación te presento un **ejemplo completo y desglosado**, muy similar al experimental anterior.

---

## Ejemplo de diseño cuasiexperimental en consultoría organizacional

### 1. Contexto del problema organizacional

La empresa **Diginova Solutions** tiene **dos centros de atención telefónica (call centers)**:

- Centro Norte
- Centro Sur

La dirección detecta que **la satisfacción del cliente ha disminuido**, especialmente por quejas relacionadas con **trato del personal y tiempos de respuesta**.

Un consultor propone implementar un **programa de entrenamiento en comunicación con clientes**.

Sin embargo, por razones operativas **no es posible dividir aleatoriamente a los empleados**, por lo que se decide aplicar el programa **solo en uno de los centros**.

Esto genera un **diseño cuasiexperimental**.

---

### 2. Pregunta de investigación

¿El programa de capacitación en comunicación con clientes **mejora la satisfacción del cliente**?

---

### 3. Hipótesis

#### Hipótesis de investigación (H1):

La capacitación en comunicación con clientes **incrementa la satisfacción del cliente en los centros de atención**.

#### Hipótesis nula (H0):

La capacitación **no produce cambios significativos en la satisfacción del cliente**.

---

### 4. Variables del estudio

#### Variable independiente (VI)

#### Programa de capacitación en comunicación con clientes

Valores:

- 0 = No recibe capacitación
- 1 = Recibe capacitación

**Variable dependiente (VD)**

**Satisfacción del cliente**

Se mide mediante encuestas después del servicio.

Escala:

1 a 10

Indicador principal:

**Promedio de satisfacción del cliente por centro**

**5. Diseño cuasiexperimental utilizado**

Se aplica un **diseño pretest–pos-test con grupos no equivalentes**.

Los grupos **no se asignan al azar**, sino que ya existen.

<b>Grupo</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tratamiento</b>
<i>Grupo experimental</i>	<i>Centro Norte</i>	<i>Recibe capacitación</i>
<i>Grupo comparación</i>	<i>Centro Sur</i>	<i>No recibe capacitación</i>

**6. Medición inicial (Pretest)**

Antes de la intervención se mide la satisfacción del cliente.

<b>Centro</b>	<b>Satisfacción promedio</b>
<i>Centro Norte</i>	<i>7.1</i>
<i>Centro Sur</i>	<i>7.4</i>

Observación del consultor:

Los niveles son **similares**, aunque no idénticos (lo cual es normal en diseños cuasiexperimentales).

**7. Intervención organizacional**

El consultor implementa un programa de capacitación en el **Centro Norte**.

Duración:

### 16 horas de capacitación

Contenido:

- Comunicación empática
- Escucha activa
- Manejo de quejas
- Técnicas de resolución rápida

Durante **4 semanas**, los empleados aplican las técnicas aprendidas.

El **Centro Sur continúa operando normalmente.**

### 8. Medición posterior (Postest)

Después de un mes se vuelve a medir la satisfacción del cliente.

<b>Centro</b>	<b>Satisfacción antes</b>	<b>Satisfacción después</b>
<i>Centro Norte</i>	7.1	8.3
<i>Centro Sur</i>	7.4	7.5

### 9. Análisis del cambio

**Centro Norte (grupo intervenido)**

$$8.3 - 7.1 = +1.2 \text{ puntos}$$

**Centro Sur (grupo comparación)**

$$7.5 - 7.4 = +0.1 \text{ puntos}$$

### 10. Interpretación consultiva

El incremento en el centro intervenido es **mucho mayor** que en el centro que no recibió capacitación.

Esto sugiere que **la capacitación tuvo un impacto positivo en la satisfacción del cliente.**

Sin embargo, el consultor debe reconocer que:

**⚠** Los grupos **no fueron asignados aleatoriamente**, por lo que podrían existir **variables externas**.

Ejemplos:

- Diferencias en volumen de llamadas
- Diferencias en supervisión
- Diferencias en experiencia del personal

### 11. Conclusión del diagnóstico

El consultor concluye:

Los resultados del análisis cuasiexperimental sugieren que el programa de capacitación en comunicación con clientes contribuyó significativamente a mejorar la satisfacción del cliente en el Centro Norte.

### 12. Recomendaciones del consultor

1. Implementar el programa en **todas las sucursales**
2. Integrar el entrenamiento al **programa anual de capacitación**
3. Medir indicadores de satisfacción **cada trimestre**
4. Realizar un **seguimiento de impacto a 6 meses**

### 13. Diferencia clave con el diseño experimental

<b>Aspecto</b>	<b>Experimental</b>	<b>Cuasiexperimental</b>
<i>Asignación aleatoria</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
<i>Control de variables</i>	<i>Alto</i>	<i>Medio</i>
<i>Aplicación en empresas</i>	<i>Difícil</i>	<i>Muy común</i>

### 14. Por qué los diseños cuasiexperimentales son muy usados en consultoría

Porque en las organizaciones:

- No siempre se pueden **reorganizar equipos al azar**
- Existen **restricciones operativas**
- Los grupos ya están definidos (departamentos, sucursales, turnos)

Por eso los consultores suelen usar:

- **comparación entre áreas**
- **comparación antes–después**
- **comparación entre sucursales**

## Los tres Diseños Cuasiexperimentales más utilizados en el Diagnóstico Organizacional

En **consultoría organizacional con enfoque cuantitativo**, los **diseños experimentales** se utilizan para **evaluar si una intervención organizacional produce realmente un efecto en una variable de desempeño**.

Estos diseños permiten **establecer relaciones causales** porque el consultor:

- Manipula una **variable independiente** (intervención)
- Observa su efecto en una **variable dependiente** (resultado organizacional)
- Controla variables externas mediante **grupos de comparación**

**Los tres diseños más utilizados en investigación aplicada organizacional son:**

1. **Pretest–Posttest con grupo de control**
2. **Diseño Solomon de cuatro grupos**
3. **Diseño solo pos-test con grupo control**

A continuación se explican con ejemplos aplicados a consultoría.

### 1. Diseño Pretest–Posttest con grupo de control

Este es **el diseño experimental más utilizado en consultoría organizacional** porque permite **comparar el cambio antes y después de una intervención**.

#### Estructura del diseño

<b>Grupo</b>	<b>Pretest</b>	<b>Intervención</b>	<b>Posttest</b>
Experimental	Sí	Sí	Sí
Control	Sí	No	Sí

#### Ejemplo aplicado en consultoría

**Contexto**

Una empresa quiere saber si **un programa de liderazgo para supervisores mejora el clima laboral.**

**Variable independiente**

Programa de capacitación en liderazgo.

**Variable dependiente**

Clima laboral medido con encuesta organizacional.

**Paso 1: Medición inicial**

Se mide el clima laboral antes del programa.

<b>Grupo</b>	<b>Clima laboral (escala 1–100)</b>
Experimental	65
Control	66

**Paso 2: Intervención**

El grupo experimental recibe **un programa de liderazgo de 20 horas.**

El grupo control **no recibe capacitación.**

**Paso 3: Medición posterior**

<b>Grupo</b>	<b>Clima antes</b>	<b>Clima después</b>
Experimental	65	78
Control	66	67

**Interpretación**

El aumento significativo en el grupo experimental sugiere que:

**Capacitación en liderazgo → mejora del clima laboral**

**Ventajas**

- ✓ Permite medir **cambio real**
- ✓ Permite comparar **dos grupos**

**Desventaja**

⚠ El **pretest puede influir en los resultados**  
 (porque las personas saben que están siendo evaluadas)

**2. Diseño Solomon de cuatro grupos**

Este es **uno de los diseños experimentales más robustos** porque permite controlar **el efecto del pretest**.

Es muy utilizado en **investigación organizacional avanzada**.

**Estructura del diseño**

<b>Grupo</b>	<b>Pretest Intervención</b>		<b>Posttest</b>
Grupo 1	Sí	Sí	Sí
Grupo 2	Sí	No	Sí
Grupo 3	No	Sí	Sí
Grupo 4	No	No	Sí

**¿Qué controla este diseño?**

Permite evaluar si:

1. La intervención funciona
2. El **pretest influye en los resultados**

**Ejemplo en consultoría**

**Contexto**

Una empresa quiere evaluar si **un nuevo sistema de incentivos mejora la productividad de ventas**.

**Variable independiente**

Nuevo esquema de incentivos.

**Variable dependiente**

Ventas mensuales por vendedor.

---

**Aplicación del diseño**

Supongamos que hay **80 vendedores**.

Se dividen en **4 grupos de 20**.

---

**Grupo 1**

Pretest + incentivo + postest

Ventas antes: 50 unidades

Ventas después: 70 unidades

---

**Grupo 2**

Pretest sin incentivo

Ventas antes: 52

Ventas después: 54

---

**Grupo 3**

Sin pretest + incentivo

Ventas después: 68

---

**Grupo 4**

Sin pretest y sin incentivo

Ventas después: 53

---

**Interpretación**

Se observa que:

- Los grupos con incentivo **umentan ventas**

- Los grupos sin incentivo **no cambian significativamente**

Además se confirma que:

**El pretest no distorsionó los resultados**

---

**Ventajas**

- ✓ Controla el **efecto del pretest**
- ✓ Mayor **validez interna**

**Desventajas**

- ⚠ Requiere **muestras grandes**
- ⚠ Es más **costoso y complejo**

Por eso se usa más en **investigación organizacional formal** que en consultoría rápida.

---

**3. Diseño solo Postest con grupo control**

Este diseño se usa cuando **no es posible medir antes de la intervención.**

Es común en empresas donde:

- No existe información histórica
  - El cambio debe implementarse inmediatamente
- 

**Estructura del diseño**

<b>Grupo</b>	<b>Intervención</b>	<b>Postest</b>
Experimental	Sí	Sí
Control	No	Sí

---

**Ejemplo aplicado**

**Contexto**

Una empresa implementa **un nuevo software de gestión de proyectos** y quiere evaluar si **mejora la eficiencia del equipo.**

---

**Variable independiente**

Uso del nuevo software.

**Variable dependiente**

Tiempo promedio de finalización de proyectos.

**Aplicación**

Dos equipos similares:

<b>Grupo</b>	<b>Software nuevo</b>	<b>Tiempo promedio</b>
Experimental	Sí	18 días
Control	No	25 días

**Interpretación**

El equipo que utiliza el nuevo sistema:

**reduce el tiempo de proyectos en 28%**

**Ventajas**

- ✓ Diseño **simple**
- ✓ Útil cuando **no hay datos previos**

**Desventajas**

⚠ No se puede confirmar que los grupos **eran equivalentes antes**

**Comparación de los tres diseños**

<b>Diseño</b>	<b>Pretest</b>	<b>Grupos</b>	<b>Nivel de control</b>
<i>Pretest-Posttest</i>	<i>Sí</i>	<i>2</i>	<i>Medio</i>
<i>Solomon</i>	<i>Sí / No</i>	<i>4</i>	<i>Muy alto</i>
<i>Solo Posttest</i>	<i>No</i>	<i>2</i>	<i>Bajo</i>

**En consultoría organizacional**

En la práctica los consultores usan más:

- 1 Pretest-Posttest con grupo control**

Porque es **relativamente fácil de aplicar en empresas.**

## **2 Cuasiexperimentales**

Cuando no hay asignación aleatoria.

## **3 Solomon**

En **evaluaciones formales de programas organizacionales.**

---

### **💡 Insight importante en consultoría estratégica**

Las empresas invierten millones en:

- capacitación
- transformación cultural
- digitalización
- liderazgo

Los **diseños experimentales permiten demostrar si esas inversiones realmente generan impacto.**

---

## Tres Diseños Cuasiexperimentales más usados en Consultoría y Evaluación de Intervenciones Organizacionales

En **consultoría organizacional y diagnóstico con enfoque cuantitativo**, los **diseños cuasiexperimentales** se utilizan cuando **no es posible controlar completamente las variables ni asignar aleatoriamente a los participantes.**

Son muy comunes en organizaciones porque:

- Los equipos **ya están formados**
- No se pueden **reorganizar áreas al azar**
- Las intervenciones deben aplicarse **sin interrumpir la operación**

Aun así, estos diseños permiten **evaluar el impacto de programas organizacionales** con suficiente rigor analítico.

Los **tres diseños cuasiexperimentales más usados en consultoría y evaluación de intervenciones organizacionales** son:

1. **Series temporales interrumpidas**

## 2. Diseño de grupo de comparación no equivalente

## 3. Diseño de regresión discontinua

A continuación se explican con ejemplos aplicados a consultoría organizacional.

---

### 1. Series temporales interrumpidas

Este diseño consiste en **medir repetidamente una variable a lo largo del tiempo**, introducir una **intervención organizacional**, y luego seguir midiendo para observar si ocurre un cambio significativo en la tendencia.

**Es muy usado para evaluar productividad, rotación, ventas o indicadores operativos.**

---

#### Estructura del diseño

Mediciones antes de la intervención:

$O_1 O_2 O_3 O_4$

Intervención:

X

Mediciones después:

$O_5 O_6 O_7 O_8$

---

#### Ejemplo aplicado en consultoría

##### Contexto

Una empresa manufacturera implementa **un sistema de mejora Lean** para aumentar la productividad.

##### Variable independiente

Implementación del sistema Lean.

##### Variable dependiente

**Unidades producidas por semana.**

---

##### Medición antes de la intervención

<b>Semana</b>	<b>Producción</b>
1	950
2	970
3	960
4	955

Promedio aproximado: **959 unidades**

---

### **Intervención**

Se implementa el **programa Lean Manufacturing**.

---

### **Medición después de la intervención**

<b>Semana</b>	<b>Producción</b>
5	1010
6	1040
7	1060
8	1085

Promedio posterior: **1049 unidades**

---

### **Interpretación consultiva**

Se observa un **cambio claro en la tendencia de producción después de la intervención**.

Esto sugiere que:

**Sistema Lean → aumento de productividad**

---

### **Ventajas**

- ✓ Permite analizar **tendencias reales en el tiempo**
- ✓ Muy útil en **indicadores operativos**

### **Desventajas**

**⚠** Otros eventos externos podrían influir en los resultados  
(ejemplo: demanda del mercado)

---

## 2. Diseño de grupo de comparación no equivalente

Este es **uno de los diseños cuasiexperimentales más utilizados en consultoría organizacional.**

Se comparan **dos grupos que ya existen en la organización**, por ejemplo:

- sucursales
- departamentos
- plantas
- equipos

Los grupos **no se asignan aleatoriamente**, por eso se llaman **no equivalentes**.

### Estructura del diseño

Grupo	Pretest	Intervención	Postest
Grupo A	Sí	Sí	Sí
Grupo B	Sí	No	Sí

### Ejemplo aplicado

#### Contexto

Una empresa de retail implementa **un programa de capacitación en ventas consultivas** en una de sus tiendas.

#### Variable independiente

Capacitación en ventas.

#### Variable dependiente

Ventas promedio por vendedor.

#### Medición inicial

Tienda	Ventas promedio
Tienda A	\$120,000
Tienda B	\$118,000

### Intervención

La **Tienda A** recibe capacitación.

La **Tienda B** continúa operando normalmente.

---

### Medición posterior

Tienda	Ventas antes	Ventas después
Tienda A	\$120,000	\$145,000
Tienda B	\$118,000	\$121,000

---

### Interpretación consultiva

El incremento es significativamente mayor en la tienda que recibió capacitación.

Esto sugiere que:

**Capacitación en ventas → incremento en ventas**

---

### Ventajas

- ✓ Muy **práctico para empresas**
- ✓ Permite comparar **unidades organizacionales**

### Desventajas

 Los grupos pueden tener **diferencias estructurales previas**

---

## 3. Diseño de regresión discontinua

Este diseño se utiliza cuando **la intervención se asigna con base en un criterio o umbral específico**.

Es muy común en organizaciones cuando:

- un programa se aplica a empleados **con bajo desempeño**
  - un incentivo se da a quienes **superan cierta meta**
  - una capacitación se asigna a quienes **tienen menor productividad**
-

### Estructura conceptual

Intervención basada en un **punto de corte (cut-off)**.

Ejemplo:

Si desempeño < 70 → recibe intervención

Si desempeño ≥ 70 → no recibe intervención

### Ejemplo aplicado en consultoría

#### Contexto

Una empresa detecta que los vendedores con desempeño **menor a 70 puntos** tienen bajo rendimiento.

Decide aplicar **un programa intensivo de coaching de ventas** solo a esos vendedores.

#### Variable de asignación

Puntuación de desempeño.

#### Punto de corte

70 puntos.

#### Datos simulados

Vendedor	Desempeño inicial	Coaching	Ventas posteriores
A	65	Sí	\$130,000
B	66	Sí	\$128,000
C	68	Sí	\$132,000
D	71	No	\$110,000
E	73	No	\$112,000

#### Interpretación

Al observar el punto cercano al **umbral de 70**, se identifica un **salto en el desempeño** de quienes recibieron coaching.

Esto sugiere que:

**Programa de coaching → mejora del desempeño de ventas**

**Ventajas**

- ✓ Alto **nivel de rigor estadístico**
- ✓ Permite evaluar programas basados en **criterios de elegibilidad**

**Desventajas**

- ⚠ Requiere **análisis estadístico más complejo**

**Comparación de los tres diseños cuasiexperimentales**

<b>Diseño</b>	<b>Uso típico en empresas</b>	<b>Nivel de rigor</b>
Series temporales	Productividad, ventas, rotación	Medio
Grupo no equivalente	Comparación entre áreas o sucursales	Medio
Regresión discontinua	Programas basados en umbrales	Alto

**En consultoría organizacional moderna**

Estos diseños se utilizan mucho en:

- **Evaluación de programas de capacitación**
- **Transformaciones culturales**
- **People Analytics**
- **Programas de incentivos**
- **Intervenciones de productividad**

Las firmas de consultoría los utilizan para **demostrar impacto organizacional con evidencia cuantitativa**, lo cual fortalece el diagnóstico y la toma de decisiones.

**Ejemplo de Diseño Exploratorio en Consultoría Organizacional**

En **consultoría organizacional**, los **diseños exploratorios de investigación** se utilizan cuando la organización enfrenta un **problema poco claro o mal definido**, y el consultor necesita **comprender el fenómeno antes de proponer soluciones o realizar estudios más rigurosos**.

A diferencia de los diseños experimentales o cuasiexperimentales, los **exploratorios no buscan probar hipótesis**, sino:

- Comprender la naturaleza del problema
- Identificar variables relevantes
- Generar hipótesis preliminares
- Orientar investigaciones posteriores

Son muy comunes en **diagnósticos organizacionales iniciales**.

---

## Ejemplo de diseño exploratorio en consultoría organizacional

### 1. Contexto del problema organizacional

Una empresa tecnológica llamada **Diginova Solutions** experimenta un **incremento inesperado en la rotación de talento joven** en el área de desarrollo de software.

En el último año:

- La rotación pasó de **12% a 28%**
- Los empleados que renuncian tienen **menos de 2 años en la empresa**

La dirección no tiene claridad sobre las causas.

Por ello contratan a un consultor para realizar un **diagnóstico exploratorio**.

---

### 2. Problema de investigación

¿Por qué los desarrolladores jóvenes están renunciando a la empresa con mayor frecuencia?

El problema es **difuso**, porque pueden existir múltiples factores:

- Cultura organizacional
- Estilo de liderazgo
- Carga de trabajo
- Salarios
- Oportunidades de desarrollo

Por lo tanto, se requiere una **investigación exploratoria**.

---

### 3. Objetivos del estudio exploratorio

#### Objetivo general

Explorar los factores organizacionales que podrían estar influyendo en la rotación del talento joven.

### Objetivos específicos

1. Identificar **percepciones de los empleados sobre la organización**
  2. Detectar **posibles causas de renuncia**
  3. Identificar **variables relevantes para estudios posteriores**
  4. Generar **hipótesis preliminares**
- 

### 4. Preguntas exploratorias

En lugar de hipótesis, se utilizan **preguntas abiertas**.

Ejemplos:

- ¿Cómo perciben los empleados jóvenes la cultura organizacional?
  - ¿Qué factores consideran más importantes para permanecer en la empresa?
  - ¿Qué experiencias laborales influyen en su decisión de renunciar?
  - ¿Cómo perciben el liderazgo y las oportunidades de crecimiento?
- 

### 5. Métodos de recolección de información

Los estudios exploratorios suelen utilizar **métodos cualitativos y análisis preliminares**.

En este caso el consultor utiliza:

#### 1. Entrevistas semiestructuradas

Entrevista a:

- 10 empleados actuales
  - 8 empleados que renunciaron recientemente
  - 3 gerentes de área
- 

#### 2. Grupos focales

Se realizan **dos grupos focales** con desarrolladores jóvenes para discutir:

- Experiencia laboral
- Expectativas profesionales

- Percepción del liderazgo
- 

### 3. Análisis documental

Se revisan:

- Reportes de recursos humanos
  - Evaluaciones de desempeño
  - Encuestas de clima laboral
- 

### 6. Hallazgos preliminares

Del análisis exploratorio emergen varios temas recurrentes.

#### Factor 1: Falta de crecimiento profesional

Muchos empleados perciben que:

- No existen planes claros de carrera
  - Las promociones son poco frecuentes
- 

#### Factor 2: Liderazgo técnico débil

Algunos líderes:

- Tienen gran capacidad técnica
  - Pero **poca habilidad de liderazgo**
- 

#### Factor 3: Carga de trabajo elevada

Los desarrolladores mencionan:

- Jornadas prolongadas
  - Presión constante por entregas
- 

#### Factor 4: Competencia del mercado laboral

Las empresas tecnológicas competidoras ofrecen:

- Mejores salarios
- Trabajo remoto completo

## 7. Identificación de variables relevantes

A partir del estudio exploratorio, el consultor identifica variables potenciales para futuras investigaciones:

- Satisfacción laboral
  - Oportunidades de desarrollo profesional
  - Estilo de liderazgo
  - Carga de trabajo
  - Compensación económica
  - Flexibilidad laboral
- 

## 8. Generación de hipótesis preliminares

Con base en los hallazgos, el consultor propone hipótesis para estudios posteriores.

Ejemplos:

1. **La falta de oportunidades de desarrollo profesional aumenta la rotación de talento joven.**
2. **El liderazgo deficiente de los supervisores afecta la satisfacción laboral.**
3. **La carga de trabajo elevada incrementa la intención de renuncia.**

Estas hipótesis podrán probarse posteriormente mediante **estudios cuantitativos o cuasiexperimentales**.

---

## 9. Recomendaciones preliminares

Aunque el estudio es exploratorio, el consultor puede sugerir acciones iniciales:

- Diseñar **planes de carrera para desarrolladores**
  - Implementar **programas de desarrollo de liderazgo**
  - Revisar **cargas de trabajo en proyectos críticos**
  - Analizar **competitividad salarial**
- 

## 10. Resultado del diseño exploratorio

El estudio permite:

- ✓ Comprender mejor el problema
  - ✓ Identificar variables clave
  - ✓ Generar hipótesis
  - ✓ Diseñar investigaciones posteriores más rigurosas
- 

## 11. Importancia del diseño exploratorio en consultoría

En consultoría estratégica, este tipo de diseño es fundamental cuando:

- El problema organizacional **no está bien definido**
- No existe información previa suficiente
- Se requiere **comprensión profunda antes de intervenir**

En muchos proyectos de consultoría, el **diagnóstico exploratorio es la primera fase del proceso consultivo.**

---

El Diseño Exploratorio no pertenece exclusivamente a los Diseños Cuantitativos

**El diseño exploratorio no pertenece exclusivamente a los diseños cuantitativos** de investigación en consultoría organizacional. En realidad, **es un tipo de diseño que puede utilizar métodos cualitativos, cuantitativos o mixtos**, aunque **con mayor frecuencia se asocia a enfoques cualitativos.**

Para entenderlo mejor, conviene distinguir **dos dimensiones diferentes en la investigación:**

1. **Tipo de diseño según el propósito del estudio**
  2. **Tipo de enfoque metodológico según el tipo de datos**
- 

### 1. Clasificación por propósito de investigación

En investigación organizacional y social, los estudios suelen clasificarse según **el objetivo del conocimiento que buscan generar.**

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Propósito</b>
Exploratorio	Comprender fenómenos poco conocidos
Descriptivo	Caracterizar variables o situaciones

<b>Tipo de estudio</b>	<b>Propósito</b>
Correlacional	Analizar relaciones entre variables
Explicativo	Establecer relaciones causales

En esta clasificación, **el diseño exploratorio es el primer nivel de investigación.**

Su función es:

- Comprender el fenómeno
- Identificar variables relevantes
- Formular hipótesis iniciales
- Orientar estudios posteriores

## **2. Clasificación por enfoque metodológico**

Independientemente del propósito, la investigación puede ser:

<b>Enfoque</b>	<b>Tipo de datos</b>
Cualitativo	Narrativas, percepciones, significados
Cuantitativo	Datos numéricos y mediciones
Mixto	Combinación de ambos

## **3. Relación entre diseño exploratorio y métodos**

**El diseño exploratorio no es equivalente a un enfoque cuantitativo.**

De hecho, normalmente utiliza **métodos cualitativos.**

### **Métodos comunes en estudios exploratorios**

- Entrevistas en profundidad
- Grupos focales
- Observación organizacional
- Análisis documental
- Estudios de caso

Estos métodos permiten **comprender el fenómeno antes de medirlo**.

---

#### 4. ¿Puede existir exploración cuantitativa?

Sí, aunque es menos común.

Ejemplo:

Un consultor puede aplicar **encuestas piloto** para detectar tendencias iniciales en:

- clima organizacional
- satisfacción laboral
- percepción del liderazgo

En ese caso sería **exploración cuantitativa preliminar**.

---

#### 5. Uso del diseño exploratorio en consultoría organizacional

En consultoría, el diseño exploratorio suele ser **la primera fase del diagnóstico**.

Se utiliza cuando:

- El problema **no está claramente definido**
- La organización **no tiene información suficiente**
- El consultor necesita **comprender el contexto**

Por ejemplo:

- comprender causas de rotación
  - explorar problemas culturales
  - identificar barreras de innovación
  - detectar conflictos organizacionales
- 

#### 6. Secuencia típica de investigación en consultoría

Muchos proyectos siguen esta lógica:

##### 1 Exploratoria

Comprender el problema

##### 2 Descriptiva

Medir variables organizacionales

### 3 Correlacional

Identificar relaciones entre variables

### 4 Explicativa o experimental

Probar causas y efectos

---

## 7. Conclusión

El **diseño exploratorio no pertenece exclusivamente a la investigación cuantitativa.**

Más bien:

- se define por **su propósito**
- puede utilizar **métodos cualitativos, cuantitativos o mixtos**
- suele ser **la fase inicial de un diagnóstico organizacional**

Su función principal es **generar conocimiento preliminar que permita desarrollar investigaciones más estructuradas.**

---

## El diseño Descriptivo de Investigación

En **consultoría organizacional**, el **diseño descriptivo de investigación** se utiliza cuando el consultor necesita **caracterizar una situación organizacional con precisión**, sin manipular variables ni introducir intervenciones.

Su objetivo es **observar, medir y describir cómo se comportan ciertos fenómenos dentro de la organización**, generando información útil para la toma de decisiones.

A diferencia de los diseños experimentales o cuasiexperimentales, el diseño descriptivo **no intenta demostrar causalidad**, sino responder preguntas como:

- ¿Qué está ocurriendo en la organización?
  - ¿Con qué frecuencia ocurre?
  - ¿Cómo se distribuye el fenómeno entre áreas o grupos?
- 

### Ejemplo de diseño descriptivo en consultoría organizacional

#### 1. Contexto organizacional

La empresa **Diginova Solutions**, dedicada al desarrollo de software, desea **conocer el nivel actual de satisfacción laboral de sus empleados.**

La dirección ha recibido comentarios informales sobre:

- estrés laboral
- exceso de trabajo
- baja motivación

Pero no existe **información sistemática** para comprender la situación.

Por ello contratan a un consultor para realizar un **diagnóstico descriptivo del clima laboral**.

---

## 2. Problema de investigación

¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral y clima organizacional entre los empleados de la empresa?

---

## 3. Objetivo del estudio

### Objetivo general

Describir el nivel de satisfacción laboral y las percepciones sobre el clima organizacional en la empresa.

### Objetivos específicos

1. Identificar el nivel de satisfacción laboral general
  2. Describir percepciones sobre liderazgo
  3. Analizar percepción de carga de trabajo
  4. Comparar percepciones entre áreas de la empresa
- 

## 4. Características del diseño descriptivo

En este estudio:

- **No se manipulan variables**
- **No se introducen programas o intervenciones**
- Solo se **observa y mide la situación actual**

El consultor actúa como **observador y analista**, no como agente de cambio en esta fase.

---

## 5. Variables observadas

Aunque no se buscan relaciones causales, sí se identifican variables para describir la realidad organizacional.

Ejemplos:

- satisfacción laboral
  - percepción del liderazgo
  - carga de trabajo
  - oportunidades de desarrollo
  - comunicación organizacional
- 

## 6. Método de recolección de datos

El consultor aplica una **encuesta de clima organizacional** a todos los empleados.

### Población

120 empleados.

### Muestra

100 empleados responden la encuesta.

### Escala de medición

Escala Likert de 1 a 5:

1 = Muy en desacuerdo

5 = Muy de acuerdo

---

## 7. Resultados descriptivos

### Satisfacción laboral general

Nivel	Porcentaje
Alta	22%
Media	48%
Baja	30%

Interpretación:

Una proporción considerable de empleados presenta **niveles moderados o bajos de satisfacción laboral**.

**Percepción del liderazgo**

<b>Evaluación</b>	<b>Porcentaje</b>
Positiva	35%
Neutral	40%
Negativa	25%

Interpretación:

Existe **heterogeneidad en la percepción del liderazgo**.

**Percepción de carga de trabajo**

**Percepción Porcentaje**

Alta carga	55%
Moderada	30%
Baja	15%

Interpretación:

Más de la mitad de los empleados considera que la **carga de trabajo es elevada**.

**8. Análisis por área**

El consultor también describe diferencias entre departamentos.

<b>Área</b>	<b>Satisfacción promedio</b>
Desarrollo de software	3.1
Soporte técnico	3.5
Administración	3.8

Interpretación:

El área de **desarrollo presenta menor satisfacción laboral**.

---

## 9. Conclusiones del estudio descriptivo

El diagnóstico permite establecer que:

- Existe **satisfacción laboral moderada**
- La **carga de trabajo es percibida como alta**
- El área de desarrollo presenta **niveles más bajos de satisfacción**

El estudio **no establece causas**, solo describe la situación organizacional.

---

## 10. Utilidad del diseño descriptivo en consultoría

Este tipo de investigación permite:

- ✓ Obtener una **fotografía objetiva de la organización**
  - ✓ Identificar **patrones y tendencias**
  - ✓ Detectar **áreas problemáticas**
  - ✓ Generar insumos para estudios más profundos
- 

## 11. Relación con otros diseños de investigación

En consultoría organizacional, el diseño descriptivo suele ubicarse **después del exploratorio y antes del correlacional o explicativo**.

Secuencia típica:

**1 Exploratorio**

Comprender el problema

**2 Descriptivo**

Medir y caracterizar el fenómeno


**3 Correlacional**

Identificar relaciones entre variables

**4 Explicativo o experimental**

Probar causalidad

---

 **En la práctica de la consultoría**, muchos diagnósticos organizacionales se basan principalmente en **diseños descriptivos**, porque permiten ofrecer a la dirección **información clara y estructurada sobre el estado actual de la organización**.

---

## Los diseños descriptivos se asocian al enfoque cuantitativo

**Con frecuencia los diseños descriptivos se asocian al enfoque cuantitativo en consultoría organizacional, pero no pertenecen exclusivamente a él.** Al igual que ocurre con el diseño exploratorio, el **diseño descriptivo se define por su propósito de investigación**, no por el tipo de método (cuantitativo o cualitativo) utilizado.

Para entenderlo mejor, conviene separar **dos niveles conceptuales**: el **propósito del estudio** y el **enfoque metodológico**.

---

### 1. El diseño descriptivo se define por su propósito

Un **diseño descriptivo** tiene como objetivo:

- observar fenómenos organizacionales
- registrar información sistemáticamente
- describir características o comportamientos
- ofrecer una **imagen detallada de lo que ocurre**

No busca:

- manipular variables
- probar causalidad
- explicar relaciones causa–efecto

En consultoría organizacional responde preguntas como:

- ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral?
  - ¿Cómo perciben los empleados el liderazgo?
  - ¿Qué porcentaje de colaboradores considera alta la carga de trabajo?
- 

### 2. Relación con el enfoque cuantitativo

En la práctica, muchos estudios descriptivos **sí se realizan mediante métodos cuantitativos**, por ejemplo:

- encuestas de clima organizacional
- mediciones de satisfacción laboral
- indicadores de productividad
- estadísticas de rotación

- análisis de desempeño

Esto ocurre porque el enfoque cuantitativo permite **medir y resumir información mediante números, porcentajes o promedios.**

Ejemplo típico en consultoría:

- promedio de satisfacción laboral
- porcentaje de empleados satisfechos
- distribución de percepciones por área

Por esta razón, **muchos diagnósticos organizacionales descriptivos son cuantitativos.**

---

### **3. Pero el diseño descriptivo también puede ser cualitativo**

Un estudio descriptivo también puede realizarse mediante **métodos cualitativos**, por ejemplo:

- observación organizacional
- entrevistas abiertas
- análisis de narrativas de empleados
- estudios de caso

En estos casos el consultor **describe patrones culturales, dinámicas de poder o estilos de liderazgo**, sin utilizar necesariamente datos numéricos.

---

### **4. Ejemplo comparativo**

#### **Diseño descriptivo cuantitativo**

Un consultor aplica una encuesta de clima laboral a 200 empleados y reporta:

- 62% percibe alta carga de trabajo
- 48% considera adecuado el liderazgo
- satisfacción promedio: 3.4/5

Aquí el fenómeno se **describe mediante datos numéricos.**

---

#### **Diseño descriptivo cualitativo**

El consultor realiza entrevistas en profundidad y describe:

- estilos de liderazgo predominantes

- percepciones sobre la cultura organizacional
- dinámicas de comunicación informal

Aquí el fenómeno se **describe mediante narrativas y patrones interpretativos**.

---

## 5. Cómo se entiende esto en investigación organizacional

Muchos autores distinguen:

### Por propósito del estudio

1. Exploratorio
2. Descriptivo
3. Correlacional
4. Explicativo

### Por enfoque metodológico

1. Cualitativo
2. Cuantitativo
3. Mixto

Estas dos clasificaciones **no son excluyentes**, sino complementarias.

---

## 6. En la práctica de la consultoría organizacional

La mayoría de los diagnósticos utilizan **diseños descriptivos cuantitativos**, porque:

- permiten **comparar áreas**
- facilitan **visualización de resultados**
- ayudan a la **toma de decisiones directivas**

Por ejemplo:


- encuestas de clima organizacional
  - diagnósticos de cultura organizacional
  - análisis de rotación
  - mediciones de compromiso laboral
-

## 7. Conclusión

Los **diseños descriptivos no pertenecen exclusivamente al enfoque cuantitativo**, pero:

- **frecuentemente se implementan con métodos cuantitativos**
- también pueden utilizar **métodos cualitativos o mixtos**
- su característica principal es **describir fenómenos organizacionales sin manipular variables**

---

 En **consultoría organizacional profesional**, muchos diagnósticos utilizan en realidad un **diseño mixto**:

- **fase cualitativa exploratoria** (entrevistas)
- **fase descriptiva cuantitativa** (encuestas)
- **fase analítica correlacional** (análisis estadístico)

Este enfoque combinado es muy común en **proyectos de diagnóstico y desarrollo organizacionales (DO)**.

---

## Diseño Factorial de Investigación

El **diseño factorial de investigación** es un **tipo de diseño experimental cuantitativo** que permite estudiar **simultáneamente el efecto de dos o más variables independientes sobre una variable dependiente**, así como **las posibles interacciones entre ellas**.

En **consultoría organizacional y estratégica**, este diseño es muy valioso porque en las organizaciones **los resultados rara vez dependen de una sola variable**. Por ejemplo, el desempeño de los empleados puede depender simultáneamente de:

- el **liderazgo**
- el **sistema de incentivos**
- el **entorno de trabajo**
- la **capacitación**

El diseño factorial permite analizar **cómo influyen estas variables por separado y también cómo se combinan entre sí**.

---

### 1. Concepto de diseño factorial

Un **diseño factorial** es un **experimento** donde el investigador manipula **dos o más variables independientes al mismo tiempo**, generando diferentes combinaciones de condiciones experimentales.

Esto permite analizar:

1. **Efecto principal de cada variable**
2. **Interacción entre variables**

**Ejemplo conceptual**

Supongamos que un consultor desea evaluar el impacto de:

- **Capacitación en liderazgo**
- **Sistema de incentivos**
- sobre el **desempeño de los empleados**.

Aquí tenemos:

Variable independiente 1: capacitación

Variable independiente 2: incentivos

Variable dependiente: desempeño laboral.

**2. Estructura de un diseño factorial simple (2 × 2)**

El diseño factorial más común es **2 × 2**, lo que significa:

- 2 variables independientes
- cada una con 2 niveles

	<b><i>Sin incentivos</i></b>	<b><i>Con incentivos</i></b>
<b><i>Sin capacitación</i></b>	<i>Grupo 1</i>	<i>Grupo 2</i>
<b><i>Con capacitación</i></b>	<i>Grupo 3</i>	<i>Grupo 4</i>

Cada celda representa **una condición experimental diferente**.

### 3. Ejemplo aplicado en consultoría organizacional

#### Contexto organizacional

La empresa **Diginova Solutions** quiere mejorar el **desempeño del equipo de ventas**.

La dirección considera dos posibles intervenciones:

1. Programa de **capacitación en ventas consultivas**
2. **Nuevo sistema de incentivos por resultados**

El consultor propone un **diseño factorial** para evaluar el impacto de ambas estrategias.

---

### 4. Variables del estudio

#### Variable independiente 1

Capacitación en ventas

Niveles:

- Sin capacitación
  - Con capacitación
- 

#### Variable independiente 2

Sistema de incentivos

Niveles:

- Sin incentivos
  - Con incentivos
- 

#### Variable dependiente

Desempeño de ventas medido por:

- ventas mensuales promedio.
- 

### 5. Formación de grupos experimentales

Supongamos que participan **40 vendedores**.

Se asignan **10 vendedores a cada grupo**.

<b>Grupo</b>	<b>Capacitación</b>	<b>Incentivos</b>
<i>Grupo 1</i>	<i>No</i>	<i>No</i>
<i>Grupo 2</i>	<i>No</i>	<i>Sí</i>
<i>Grupo 3</i>	<i>Sí</i>	<i>No</i>
<i>Grupo 4</i>	<i>Sí</i>	<i>Sí</i>

## 6. Resultados hipotéticos

Ventas promedio mensuales:

<b>Grupo</b>	<b>Ventas promedio</b>
<i>Sin capacitación / sin incentivos</i>	<i>\$95,000</i>
<i>Sin capacitación / con incentivos</i>	<i>\$110,000</i>
<i>Con capacitación / sin incentivos</i>	<i>\$115,000</i>
<i>Con capacitación / con incentivos</i>	<i>\$145,000</i>

## 7. Análisis de efectos

### 1. Efecto de la capacitación

Promedio sin capacitación:

$$(95,000 + 110,000) / 2 = \mathbf{102,500}$$

Promedio con capacitación:

$$(115,000 + 145,000) / 2 = \mathbf{130,000}$$

Resultado:

La capacitación **incrementa significativamente el desempeño**.

---

## 2. Efecto de los incentivos

Promedio sin incentivos:

$$(95,000 + 115,000) / 2 = \mathbf{105,000}$$

Promedio con incentivos:

$$(110,000 + 145,000) / 2 = \mathbf{127,500}$$

Resultado:

Los incentivos también **incrementan el desempeño**.

---

## 3. Interacción entre variables

El grupo con **ambas intervenciones** tiene el mayor resultado:

**\$145,000**

Esto sugiere una **interacción positiva**:

Capacitación + incentivos → mayor impacto conjunto.

---

## 8. Interpretación consultiva

El análisis muestra que:

- la capacitación mejora el desempeño
- los incentivos también lo mejoran
- **la combinación de ambos genera el mayor impacto**

Conclusión estratégica:

La empresa debería implementar simultáneamente capacitación en ventas consultivas y un sistema de incentivos basado en resultados.

---

## 9. Ventajas del diseño factorial en consultoría estratégica

- ✓ Permite analizar **múltiples variables al mismo tiempo**
- ✓ Identifica **interacciones entre factores organizacionales**
- ✓ Reduce el número de experimentos necesarios
- ✓ Mejora la **toma de decisiones estratégicas**

## 10. Aplicaciones del diseño factorial en consultoría organizacional


Se usa para evaluar combinaciones de factores como:

- liderazgo + capacitación
- incentivos + cultura organizacional
- tecnología + procesos
- autonomía + estilo de supervisión
- capacitación + herramientas digitales

## 11. Ejemplo de otros diseños factoriales

<b>Diseño</b>	<b>Variables</b>	<b>Condiciones</b>
2 × 2	2 variables	4 grupos
2 × 3	2 variables	6 grupos
3 × 3	2 variables	9 grupos

Mientras más niveles se agregan, **más complejo se vuelve el análisis.**

 **En consultoría estratégica avanzada**, el diseño factorial se relaciona mucho con **experimentos organizacionales y People Analytics**, donde se prueban simultáneamente diferentes políticas de gestión para **identificar combinaciones óptimas de intervención organizacional.**