

Introducción

Un instrumento para recoger información sobre una persona, grupo u organización puede ser un cuestionario, un inventario, una lista de verificación o un índice. Esencialmente, es un conjunto organizado de preguntas para recopilar detalles sobre las preferencias, las actitudes, las preocupaciones, las condiciones, las prácticas y el comportamiento y rendimiento individual o institucional.

Los instrumentos de recogida de datos ofrecen información y percepciones que, si se analizan adecuadamente, podemos utilizar para el desarrollo personal y profesional. Podemos utilizarlos para la autoevaluación o para la evaluación de un empleado, una unidad de trabajo, un sistema compuesto por una o más personas, como por ejemplo un jefe o un consultor, un equipo o toda la plantilla. En el contexto formal del desarrollo de los recursos humanos (DRH), su utilización puede mejorar el proceso de aprendizaje como técnica durante una sesión de formación, para transformar la experiencia y hacerla lo más “parecido a la realidad”. Pueden ser unos medios muy valiosos para evaluar el comportamiento y rendimiento, juzgar la eficacia del equipo o la salud de la organización, analizar los problemas de las relaciones humanas, averiguar y determinar las necesidades de los clientes o temas similares. El campo del marketing siempre ha utilizado encuestas para identificar mejor las preferencias y las necesidades de los clientes; hoy en día, el campo de la gestión cada vez utiliza más un enfoque similar para aprender más sobre su fuerza de trabajo.

Los instrumentos de recogida de información están diseñados por los expertos en investigación operativa, por profesionales DRH que buscan soluciones a una situación o dilema entre las personas o dentro de las instituciones. Cuando un formador dirige una sesión sobre un tema en particular – como por ejemplo el cambio, la comunicación, la cultura corporativa, la motivación, ... estos instrumentos de investigación ayudan a resaltar los puntos de vista del formador en esas materias. La experiencia del autodiagnóstico o evaluación crea conciencia y sensibiliza a las personas en la materia en cuestión. Imagine que está utilizando un cuestionario de 20 ítems sobre las cualidades más admiradas en los líderes. En un retroproyector, papel continuo o pizarra, puede escribir los números del 1 al 20 en el lado izquierdo. En la parte superior, el monitor puede colocar las categorías de elección sí, no, a lo mejor o las categorías que existan. Más tarde, se pide a los miembros del grupo que se acerquen a la pizarra y escriban una cruz en la columna principal y luego en las respuestas para cada ítem. De esta manera, se crea rápidamente un perfil rápido sobre el grupo, elaborado gracias al consenso y a las diferencias en las respuestas. Por último, pueden mantener una discusión viva y participativa sobre las implicaciones de los resultados obtenidos.

Como oposición al autodiagnóstico, otra forma de utilizar un instrumento dentro de una unidad de trabajo es formar parejas para que se califiquen entre ellos sobre los ítems en cuestión. El formador debe establecer un límite de tiempo determinado para que los participantes expresen sus observaciones a su pareja (por ejemplo, se les puede conceder aproximadamente unos quince minutos). La ventaja de este enfoque es que los participantes comparten sus percepciones, de manera que pueden saber cómo les perciben otras personas. De modo similar, un empleado puede utilizar ese instrumento para autoevaluarse; y también el supervisor puede utilizarlo para concre-

tar las evaluaciones sobre sus subordinados, al igual que en el proceso de una entrevista de evaluación del rendimiento. Otra variación se da cuando el grupo utiliza el instrumento para evaluar a sus mandos sobre los factores que se están considerando.

Con frecuencia, los instrumentos que se comercializan a través de los institutos de investigación, las empresas que diseñan tests o las consultoras, incluyen manuales para su aplicación. Por lo general, contienen información estadística sobre la validez de los ítems de los estudios dirigida por científicos conductuales que prepararon el instrumento de investigación. Las preguntas o los elementos deben ordenarse de forma que puedan compararse con un test objetivo, con categorías, columnas con diversas opciones y otras disposiciones que faciliten la respuesta, la puntuación y la posterior elaboración de los informes. Los instrumentos oscilan desde los más caseros – los cuestionarios de lápiz y papel – a los sistemas sofisticados de puntuación/calificación/informes... que utilizan programas informáticos especiales y ordenadores. Por ejemplo, la National Computer System (NCSI) de Minneapolis, posee una encuesta denominada *EPS Executive Profile Survey* basada en una década de investigaciones con el propósito de mejorar la actuación y el rendimiento de los ejecutivos. A través de 94 preguntas de elección múltiple, el *EPS* mide la autoevaluación de las actitudes, creencias y valores. La información que se obtiene es útil para la orientación de carreras, la selección y los servicios de *outplacement*. Los resultados pueden compararse con una base de datos de 2000 altos ejecutivos que han completado la encuesta, utilizando las 11 dimensiones del perfil (ambicioso, asertivo, entusiasta, creativo, espontáneo, autocentrado, considerado, abierto de mente, práctico, relajado y sistemático). La puntuación informatizada da lugar a un informe interpretativo con gráficos y explicaciones.

El Center for Creative Leadership (CCL) con sede central en Greensboro, Carolina del Norte, ofrece otra muestra de instrumentos de información de retorno. Entre algunos de los programas que poseen podemos destacar *Skillscope*, un instrumento que ofrece además del Cuaderno de Trabajo del Participante, nueve copias de un cuestionario que evalúa las 98 destrezas de gestión, organizadas en 15 agrupaciones diferentes una copia es para que la complete el jefe participante, mientras que las ocho restantes son para que las completen su jefe inmediato, así como sus compañeros y subordinados. Todos deben enviar los resultados al CCL para la baremación y redacción confidencial del informe que entregan a un profesional de la organización encargado de ofrecer la información de retorno. Tienen también otro programa denominado *Benchmark*, para los responsables de recursos humanos, los jefes de línea y otros especialistas en el desarrollo, para aprender a utilizar las herramientas de evaluación basadas en las investigaciones dentro de su empresa o sector. Una tercera alternativa es el *Campbell Development Survey Workshops* (copatrocinado por CCL y NCSI) sesiones de un día de duración para aprender a utilizar el *Cuestionario de Interés de Campbell* y la *Investigación de Destrezas*, uno de la serie de investigaciones psicológicas desarrolladas por el Dr. David Campbell. El CISS analiza la eficacia del liderazgo, los intereses y las destrezas respecto a la carrera profesional y la satisfacción en el trabajo.

HRD Press, de Amherst, Massachusetts, nuestro editor, publica diversas herramientas para la recogida de información, como por ejemplo: de Marshall Sashkin, *Dirigir motivando*, *Cómo afrontar los conflictos*, *El líder visionario*, *Una nueva visión del liderazgo* y *Cómo llegar a ser un líder con visión de futuro*; de Jones & Bearley, *Cómo gestionar la propia energía* y *Disposición al cambio de la organización*; de Alan Cameron, *Perfil del directivo*; de Norman Cohen, *Perfil de competencias del mentor*.

El beneficio que aportan estos variados instrumentos:

- Estimular el pensamiento y la autoconciencia sobre ellos mismos y sobre los demás.
- Objetivar e impersonalizar la información de retorno sobre el comportamiento y el rendimiento.

- Servir como base para la discusión y el aprendizaje, así como para el desarrollo personal y organizativo.

Un punto importante para los profesionales DRH es **dejar a la información hablar por sí misma**. En lugar de ceñirse a “las palabras mágicas” del consultor, investigue qué implica la información por sí misma para esa persona o institución. Cuando convoque a la alta dirección, por ejemplo, para analizar el significado de los resultados de una investigación sobre la cultura organizativa, la información proporcionará indicadores del tipo de estrategias de desarrollo necesarias en la organización.

Ahora utilice su imaginación creativa para utilizar los 20 instrumentos que ofrecemos a continuación para mejorar su propio rendimiento, el de su equipo, el de sus mandos y gestores y el de su organización.