

# ALTERNATIVA “C”

## “ESTUDIO EXPLORATORIO FORMULATIVO”

“INSTITUCIÓN PÚBLICA”  
“ORGANIZACIÓN PRIVADA”  
“ORGANISMO INTERNACIONAL”

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL  
RECURSO Y TALENTO HUMANO

---

INVESTIGACIÓN  
DIRIGIDA A LA INSTITUCIÓN  
Y A SUS FUNCIONARIOS

### APLICACIONES

El **Estudio Exploratorio Formulativo** es una de las 4 importantes herramientas de investigación que tiene el “**Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**” con la cual se logra lo siguiente:

- Valorar el Rendimiento de los Procesos Internos
- Determinar la Eficacia en los Procedimientos
- Detección de Necesidades de Capacitación
- Capacitación y Entrenamiento para la Productividad, Eficiencia y Fortalecimiento Institucional
- Desarrollo y Potenciación del Talento Humano
- Formación de Funcionarios Públicos y Privados de Alto Rendimiento
- Calidad y Calidez en la Atención al Usuario o Cliente
- Información para la Evaluación del Desempeño
- Orientación hacia el Servicio de Excelencia

# ALTERNATIVA “C”

## “ESTUDIO EXPLORATORIO FORMULATIVO”

### (1.) PRESENTACIÓN.

El “**Estudio Exploratorio Formulativo**” es otra de las 4 importantes herramientas o instrumentos de investigación que tiene el “**Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**”, esta exploración se realiza IN SITU dentro de la institución y a los funcionarios, su cobertura abarca todas las áreas, es decir administrativa, operativa, tecnológica, contable, etc.

El estudio es una técnica de investigación que persigue lograr la familiaridad del investigador con el área o las áreas conflictivas. En este marco es posible aclarar conceptos, obtener un censo de problemas, establecer preferencias para posteriores investigaciones, y proponer hipótesis bien fundamentadas.

Uno de los enfoques importantes de este estudio radica en el análisis y sustentación de la gestión de los funcionarios que tienen contacto directo con los **usuarios o clientes** en las áreas referentes a la **calidad de los servicios** que ofrecen, la **calidez con la que los atienden**, y la valoración de un conjunto de circunstancias que influyen en el fortalecimiento de la entidad, como el **rendimiento de sus procesos internos**, así como la determinación de la **eficacia de los procedimientos**.

El proceso de implementación del **Estudio Exploratorio Formulativo** no reviste complejidad en sí mismo, se inicia con una definición conjunta de los **objetivos** entre los ejecutivos de la entidad y los profesionales a cargo.

La **definición de los objetivos** determinará el tamaño de la muestra, el tiempo de duración y el diseño de los instrumentos de recolección de datos. Se inicia entonces el trabajo de campo para la recolección de datos y finalmente se analiza la información a partir de una matriz que combina el análisis cualitativo y cuantitativo y su respectiva interpretación.

Luego, se redacta el **informe ejecutivo** el cual contendrá el estado situacional, situacional, las observaciones, conclusiones, recomendaciones generales y específicas, y recomendaciones con líneas de acción inmediata, el mismo que será presentado a la dirección de la entidad para tomar los correctivos que sean necesarios.

### (2.) OBJETIVOS.

#### (2.1) OBJETIVOS GENERALES.

**(A).** Obtener información real y objetiva altamente confiable, que permita realizar en forma efectiva el **Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**, formulando, planificando e implementando programas de capacitación 100% eficaces, que conduzcan a lograr el **desarrollo y potenciación del talento humano** y la **formación de servidores públicos y privados de alto rendimiento**, aportando en forma importante al fortalecimiento institucional.

**(B).** Adquirir información que permita planificar una reingeniería de procesos en el recurso y talento humano, implantando un nuevo modelo de gestión que además aporte datos para optimizar la planificación estratégica, planteando un cambio estratégico de dirección, que conlleve a lograr calidad, calidez, eficiencia y productividad en la gestión administrativa.

### (2.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- (a).** Conocer el rendimiento y eficiencia de los procesos internos que han sido implementados en relación a la gestión operativa y administrativa, que involucre la capacitación y el entrenamiento del recurso humano.
- (b).** Determinar la eficacia de los procedimientos en relación a la calidad y calidez de los funcionarios, manejo de conflictos, amabilidad, cortesía, tiempo de espera, tiempo de respuesta a algún evento o acontecimiento, etc.
- (c).** Detectar las falencias y necesidades de capacitación de los funcionarios, clasificadas por dirección, departamento o unidad administrativa, sean estas generales o específicas-técnicas.
- (d).** Detectar cuáles son los factores que inducen a los funcionarios a desarrollar su trabajo de forma eficiente o ineficiente, y las razones por las cuales se sienten contentos o defraudados dentro de la institución.

### (3.) METODOLOGÍA.

La metodología de este trabajo se sustenta en una **investigación de tipo física**, realizada **“in situ”** a la institución y sus funcionarios, y se caracteriza por ser metódica, sistemática, pragmática, directa y concreta, con altos niveles de confiabilidad en la información obtenida, lo cual permite realizar una interpretación totalmente objetiva.

Probablemente, sólo una pequeña parte del conocimiento y la experiencia existente en la organización se haya dispuesto en forma organizada y escrita, por lo que es indispensable la realización de este estudio, a través de una metodología que contempla cuatro tipos de acciones:

1. Estudio y análisis de la documentación existente
2. Entrevistas con los funcionarios, contacto directo
3. Observación del entorno “in situ”
4. Efectuar el FODA y análisis situacional

Para organizar la información motivo de esta investigación, se diseñan y elaboran cuestionarios y formularios para los siguientes usos:

- Entrevistas con los funcionarios
- Recopilación de información para la documentación
- Observación “in situ”

#### (3.1) RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN Y MINERÍA DE DATOS A TRAVÉS DE:

##### (3.1.1) ESTUDIO Y ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN EXISTENTE.

Este estudio se refiere al trabajo ejecutado por otras personas, y que ahora pasan a un proceso de revisión, análisis y minería de datos, **la investigación se enfoca exclusivamente en documentos relacionados con la eficiencia, productividad y calidad del desenvolvimiento del recurso humano, y no invade otras áreas de la institución que pueden ser consideradas como reservadas**, los archivos a investigar y analizar son:

- \* Informes ejecutivos: Recopilación de observaciones, conclusiones y recomendaciones (en caso de que existan).
- \* Estudios y consultorías realizadas en el último año (en caso de existir).
- \* POA, PAC, proyectos realizados el año anterior y presente año.
- \* Comunicados internos.
- \* Publicaciones en general.
- \* Memos enviados al personal.
- \* Manuales de procesos y procedimientos.
- \* Reglamentos internos.
- \* Plan anual de capacitación del año anterior.
- \* Programa anual de capacitación para el presente año.
- \* Programas de capacitación realizados (programación y temarios).
- \* Valoraciones a funcionarios en relación a los programas de capacitación.
- \* Indicadores de gestión (cumplimiento de objetivos).
- \* Evaluaciones del desempeño del año anterior.

### (3.1.2) ENTREVISTAS CON LOS FUNCIONARIOS/CONTACTOS DIRECTOS.

Se obtiene a través de la recopilación de información en forma directa con los actores del proceso. Se pueden realizar las entrevistas antes, después o simultáneamente con el estudio de la documentación existente.

Es importante que esta información se obtenga bajo 3 modalidades:

- Entrevistas individuales (funcionarios, jefes y directores)
- Entrevistas grupales (solo jefes y directores)
- Entrevistas grupales (solo funcionarios)

### (3.1.3) OBSERVACIÓN “IN SITU”.

Se realiza a través de la observación y percepción de:

- Procesos y procedimientos operativos y administrativos
- Actitudes y aptitudes de los funcionarios
- Atención y servicio al usuario o cliente
- Herramientas de trabajo en general

### (3.1.4) EJECUCIÓN DEL FODA Y ANÁLISIS SITUACIONAL.

El análisis **FODA** es una importante herramienta de investigación de carácter real y objetivo, que permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución, permitiendo realizar un diagnóstico preciso que logre en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término **FODA** es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas. De entre estas cuatro variables, tanto las **fortalezas** como las **debilidades** son de responsabilidad interna de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las **oportunidades** y las **amenazas** son una serie de eventos de tipo externo, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas, no obstante es posible ejercer una estrategia de prevención.

Una vez realizado el análisis FODA, se procede a elaborar la MATRIZ FODA, con las correspondientes variables y combinaciones, la cual provee información vital para ejecutar el **análisis situacional**, que permitirá tomar las decisiones que sean necesarias. Esta herramienta de investigación se la realiza preferentemente a nivel de mandos medios y altos.

### (3.2) ETAPAS DE EJECUCIÓN DEL ESTUDIO:

#### PASO 1:

Se realizará una primera reunión con los responsables de la Unidad de Administración del Recurso y Talento Humano, en conjunto con el director del proyecto, en la cual se formulará EL PLAN DE ACCIÓN que debe contener descritos y especificados los siguientes aspectos:

**Análisis:** De la situación y de las necesidades sobre las que se va a intervenir, aspectos a evaluar, generalidades, etc.

**Objetivos:** Define cuales son las metas específicas que se pretende alcanzar.

**Actividades:** Describe las acciones, tareas y estrategias que deben ser ejecutadas.

**Responsabilidades:** Asigna y distribuye tareas y responsabilidades.

**Recursos:** Determina los recursos que serán necesarios para su implementación.

**Plazos:** Tiene una duración definida, es decir un comienzo y un final.

**Indicadores:** Determina los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.

**Ajustes:** Debido a que es un trabajo que está en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introducirán los cambios o correcciones que sean necesarios.

#### PASO 2:

En una segunda reunión se determinará el tamaño de la muestra, el diseño de cuestionarios y formularios para la recolección de datos y la programación del cronograma de actividades. La definición de los objetivos determina el tamaño de la muestra.

#### PASO 3:

Una vez aprobado y preparado todo el material, se procede a la implementación del proceso de acuerdo al cronograma de actividades.

#### PASO 4:

Finalizado el tiempo de investigación y recolección de información, se procederá al procesamiento de datos, tabulación, análisis cuantitativo y cualitativo y su interpretación.

#### PASO 5:

Finalmente la entrega del Informe Ejecutivo, que incluye una serie de variables que se detallan en el numeral 8, para el análisis y presentación a los ejecutivos y directores de la entidad.

### (3.3) INTERPRETACIÓN.

Basado en las metodologías cuantitativa y cualitativa, que servirán para realizar la interpretación, que conducirá a emitir las observaciones, conclusiones y recomendaciones finales.

## **(4.) VENTAJAS.**

La ejecución del Estudio Exploratorio Formulativo, permite obtener varias ventajas, entre las más importantes las siguientes:

### **A. COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO:**

- Monitorear y evaluar la calidad y calidez de los servicios prestados
- Realizar una autoevaluación de los funcionarios
- Obtención de información real y objetiva altamente confiable
- Menor costo en relación a otras herramientas de investigación
- Detección de otras falencias no previstas, como por ejemplo el rendimiento de los procesos internos y la eficacia de los procedimientos

### **B. COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS:**

- Mantener el cumplimiento de los procesos, procedimientos y protocolos
- Asegurar la calidad y la calidez de los productos y servicios ofertados
- Incrementar la satisfacción de los usuarios o clientes internos y externos
- Orientar a los funcionarios, hacia el servicio de excelencia

## **(5.) CARACTERÍSTICAS.**

**(5.1) ALCANCE DE LA MUESTRA.** Implica una o varias dependencias de la entidad, planta central, sucursales, otras ciudades, así como uno o varios departamentos, donde se desarrollan las actividades administrativas, operativas y de atención y servicio al usuario o cliente.

**(5.2) ÁREAS DE RECOLECCIÓN.** Son las áreas, departamentos, secciones o lugares de la organización, en los que tiene contacto el funcionario con el usuario o cliente.

**(5.3) DURACIÓN DE LA MUESTRA.** Es el tiempo que dura el proceso de investigación y de recolección de datos, puede ser varios días, varias semanas e inclusive varios meses, todo depende de los objetivos y del tamaño de la muestra, un estimado fluctúa entre 15 a 30 días.

**(5.4) DÍAS Y HORARIO DEL MUESTREO.** Se refiere a los días de la semana, así como las horas en que van a realizar la investigación y exploración.

**(5.5) FACILIDADES PARA TOMAR LAS MUESTRAS.** Son todas aquellas formas, gestiones, disposiciones, de tipo físico, logístico, técnico, tecnológico, económico, etc., que ofrecen los funcionarios garantes de la investigación, a los técnicos de la empresa o consultora responsable del proceso.

## (6.) INFORME EJECUTIVO.

La entrega del **Informe Ejecutivo**, incluirá los siguientes contenidos:

- ❖ **ANÁLISIS SITUACIONAL:** Informe del estado actual del recurso y talento humano, desglosado por área, dirección o unidad administrativa.
- ❖ **OBSERVACIONES:** Comentarios que proyectan el estado del recurso humano desde una visión integral.
- ❖ **CONCLUSIONES:** Indicativos que valoran en forma determinante el estado del recurso humano y que advierten en forma pormenorizada los posibles perjuicios para la institución en relación a su inobservancia. Se citará la ley, normativa y reglamentación vigente con sus artículos, numerales y literales correspondientes que se encuentran vigentes.
- ❖ **RECOMENDACIONES GENERALES:** Enunciados que sugieren realizar modificaciones en la administración del recurso humano, sugiere que en la planificación estratégica institucional anual y plurianual se incorporen ciertos cambios que van a ser determinantes para una gestión eficiente, además provee **soluciones de prevención** en relación a las auditorías de gestión que realizan los organismos de control del Estado especialmente la Contraloría y Ministerio del Trabajo.
- ❖ **RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS:** Para el diseño e implementación de planes y programas de capacitación.
- ❖ **RECOMENDACIONES CON LÍNEAS DE ACCIÓN INMEDIATA:** Aquellas en las que se establecerán las prioridades y acciones inmediatas a tomar, ya que existe el riesgo de perjuicios inminentes a la institución (prevención de riesgos).

## (7.) PRODUCTOS A ENTREGAR.

- (a). Compendio impreso en tamaño A4, a color, anillado, en duplicado, con el **Informe Ejecutivo** del “**Estudio Exploratorio Formulativo**”, análisis cuantitativo, cualitativo e interpretación, incluirá los estos contenidos:
  - Análisis situacional ●Observaciones ●Conclusiones ●Recomendaciones generales ●Recomendaciones específicas ●Recomendaciones con líneas de acción inmediata.
- (b). Originales de cuestionarios y formularios realizados.
- (c). Respaldo de los documentos indicados en medios magnéticos.