



ANNEXOS: KIT MEDICIÓN INTEGRATE

1. Test Diagnóstico Integral de Áreas Sensibles

Estructura basada en la revisión de áreas y subáreas para equipos directivos, RRHH, financieros y responsables de sistemas (IT)

Instrucciones Generales

- Responde cada pregunta pensando en experiencias y situaciones reales recientes.
- Usa la escala del 1 (Nunca) al 4 (Siempre). Leyendas:
1. Crítico/ 2. En desarrollo/ 3. Consolidado/ 4. Excelente
- Reflexiona sobre la subdefinición, los indicadores y las pistas antes de responder (formadores)
- Marca también el impacto percibido:
 - Reacción (¿Motiva o genera rechazo?)
 - Aprendizaje (¿Refuerza conocimientos o habilidades?)
 - Comportamiento (¿Cambia la práctica?)
 - Resultados (¿Impacta en el equipo/organización?)
- El objetivo es obtener una radiografía honesta y profunda para priorizar acciones de desarrollo.

1. ESTRATEGIA

a) Visión / Misión / Valores

- Subdefinición: Claridad y vivencia del rumbo y principios organizacionales.
- Indicadores: Conversaciones sobre propósito, decisiones alineadas, orgullo de pertenencia.
- Pistas: ¿Se menciona la visión en reuniones? ¿Se reconocen actos alineados a valores?
- Preguntas:
 1. ¿El equipo entiende y puede explicar con sus palabras la misión, visión y valores de la organización?
 2. ¿Las decisiones diarias son coherentes con la estrategia de la organización?
 3. ¿Se revisan los objetivos estratégicos cuando cambian las circunstancias?

4. ¿La Misión, visión y valores inspiran en momentos de dificultad?

b) Clientes / Stakeholders

- Subdefinición: Enfoque en necesidades y expectativas externas.
- Indicadores: **Feedback** de clientes, historias de impacto, adaptaciones proactivas.
- Pistas: ¿Se analiza feedback externo? ¿Se celebran logros con clientes?
- Preguntas:
 1. ¿El equipo conoce y diferencia las necesidades y expectativas de clientes y stakeholders?
 2. ¿Se adapta la estrategia según feedback externo?
 3. ¿Se da visibilidad al equipo de los logros y éxitos con clientes?
 4. ¿Se anticipan necesidades y expectativas futuras de los clientes?

c) Calidad

- Subdefinición: Compromiso con la excelencia y la mejora continua.
- Indicadores: Revisión de estándares, análisis de errores, cultura de mejora.
- Pistas: ¿Existe un plan de calidad sólidos? ¿Se revisan y actualizan los procesos?
- Preguntas:
 1. ¿Existen y se actualizan los estándares de calidad?
 2. ¿Se gestionan los errores, alertas y riesgos para mejorar la calidad?
 3. ¿Se reconoce la excelencia (perspectiva financiera, clientes, procesos y personas) en el desempeño diario?
 4. ¿La calidad es una prioridad en la organización?

d) Proyectos

- Subdefinición: Gestión eficaz de iniciativas estratégicas.
- Indicadores: Claridad de objetivos, seguimiento, aprendizaje de proyectos.
- Pistas: ¿Se definen metas claras? ¿Se evalúan resultados y aprendizajes?
- Preguntas:

1. ¿Los proyectos estratégicos tienen objetivos claros?
2. ¿Se definen canales de comunicación - Matriz RACI- para proyectos y son efectivos?
3. ¿Se realiza seguimiento sistemático de los proyectos?
4. ¿Se gestiona la mejora continua tras cada proyecto?

2. ESTRUCTURA

a) Liderazgo

- Subdefinición: Capacidad de inspirar, guiar y facilitar el desarrollo del equipo.
- Indicadores: Inspiración, feedback, gestión emocional.
- Pistas: ¿El liderazgo es eficiente y eficaz? ¿Se gestiona el conflicto?
- Preguntas:
 1. ¿El liderazgo inspira y motiva al equipo y fomenta la confianza?
 2. ¿Se fomenta la creatividad e innovación en los equipos?
 3. ¿Se gestiona el conflicto de forma constructiva?
 4. ¿El líder da feedback claro, útil y orientado a la mejora continua?

b) Roles

- Subdefinición: Claridad y actualización de funciones y responsabilidades.
- Indicadores: Roles definidos, autonomía, comunicación de cambios.
- Pistas: ¿Se revisan roles tras cambios? ¿Hay confusión de funciones?
- Preguntas:
 1. ¿Cada persona conoce su rol, responsabilidades, grado de autoridad y autonomía?
 2. ¿Se revisan el contenido y tareas de los roles según los perfiles disponibles cuando es necesario?
 3. ¿Existen criterios claros para asignar distintos perfiles a roles concretos?
 4. ¿Existe un organigrama actualizado y se comunican los cambios de funciones?

c) Procesos

- Subdefinición: Eficiencia, flexibilidad y mejora de los procedimientos internos.

- Indicadores: Procesos ágiles, revisión continua, eliminación de cuellos de botella.
- Pistas: ¿Se adaptan procesos tras detectar ineficiencias? ¿Se fomenta la innovación en procesos?
- Preguntas:
 1. ¿Los procesos tienen la capacidad de adaptarse de manera ágil a los cambios?
 2. ¿Se identifican y gestionan las incidencias en los procesos?
 3. ¿Se fomenta la innovación en los procesos?
 4. ¿Se documentan e informa a los usuarios de los cambios en los procesos?

d) Riesgos

- Subdefinición: Identificación, prevención y gestión de riesgos organizacionales.
- Indicadores: Análisis periódico, planes de contingencia, aprendizaje de incidentes.
- Pistas: ¿Se revisan riesgos estratégicos? ¿Se aprende de incidentes pasados?
- Preguntas:
 1. ¿Se identifican y gestionan los riesgos?
 2. ¿Existen y se actualizan planes de contingencia?
 3. ¿Se gestiona el aprendizaje tras una crisis o incidencia?
 4. ¿Se comunica y comparte la gestión de riesgos?

3. ORIENTACIÓN A RESULTADOS

a) Compromiso

- Subdefinición: Nivel de implicación y sentido de pertenencia.
- Indicadores: Motivación, orgullo, retención.
- Pistas: ¿Se reconoce el compromiso? ¿Se habla de sentido de pertenencia?
- Preguntas:
 1. ¿Los objetivos y resultados esperados para un período determinado se comunican y son claros?
 2. ¿Se fomenta y reconoce el compromiso en la consecución de resultados?

3. ¿Existen indicadores claros que permiten hacer seguimiento y tomar decisiones de futuro?
4. ¿El compromiso está alineado con la estrategia y se traduce en resultados sostenibles?

b) Políticas / Prácticas

- Subdefinición: Coherencia y actualización de normas y prácticas internas.
- Indicadores: Políticas claras, revisión periódica, adaptación al contexto.
- Pistas: ¿Se actualizan políticas? ¿Se comunican cambios de práctica?
- Preguntas:
 1. ¿Las políticas internas son claras, se comunican y se hace seguimiento de su cumplimiento?
 2. ¿Se revisan y adaptan las políticas y las prácticas según el entorno?
 3. ¿Se comunica y explica el porqué y para qué de los cambios?
 4. ¿Las políticas y prácticas son coherentes con los valores de la organización?

c) Imagen corporativa

- Subdefinición: Percepción interna y externa de la organización.
- Indicadores: Orgullo de pertenencia, reputación, coherencia entre discurso y acción.
- Pistas: ¿Se habla con orgullo de la organización? ¿Hay coherencia entre lo que se dice y se hace?
- Preguntas:
 1. ¿El equipo se siente orgulloso de la imagen corporativa?
 2. ¿La reputación externa es coherente con la experiencia interna?
 3. ¿Se cuida y protege el cumplimiento de la imagen en todas las acciones?
 4. ¿Se hacen visibles logros y buenas prácticas?

d) Indicadores

- Subdefinición: Uso de métricas relevantes para la mejora y la toma de decisiones.
- Indicadores: KPIs claros, análisis de datos, toma de decisiones basada en evidencia.
- Pistas: ¿Se revisan KPIs? ¿Se ajustan acciones según resultados?

- Preguntas:
 1. ¿Se usan indicadores de consecución y avance para medir resultados?
 2. ¿El análisis de datos lleva a acciones concretas?
 3. ¿Se comparten resultados y se definen acciones para garantizar su consecución?
 4. ¿Se revisan y actualizan los KPIs?

4. EFICACIA

a) Trabajo en equipo

- Subdefinición: Colaboración, confianza y complementariedad.
- Indicadores: Apoyo mutuo, objetivos compartidos, diversidad de perspectivas.
- Pistas: ¿Se celebran logros de equipo? ¿Se resuelven juntos los retos?
- Preguntas:
 1. ¿El equipo colabora de forma efectiva?
 2. ¿Se fomenta la confianza y el apoyo mutuo?
 3. ¿Se aprovecha la diversidad de perspectivas?
 4. ¿Se celebran los logros colectivos?

b) Seguimiento

- Subdefinición: Control y revisión sistemática de avances y objetivos.
- Indicadores: Revisiones periódicas, ajustes ágiles, comunicación de avances.
- Pistas: ¿Se revisan avances? ¿Se ajustan planes rápidamente?
- Preguntas:
 1. ¿Se realiza seguimiento sistemático de objetivos?
 2. ¿Se ajustan los planes a los cambios y necesidades del entorno?
 3. ¿Se comunican avances y gestionan las alertas detectadas?
 4. ¿El seguimiento es participativo?

c) Feedback

- Subdefinición: Retroalimentación constructiva y frecuente.
- Indicadores: Feedback habitual, constructivo, orientado a la mejora.
- Pistas: ¿Se da feedback tras errores? ¿Se reconoce el esfuerzo?
- Preguntas:
 1. ¿El feedback está pactado y es constructivo?
 2. ¿Se aprende de los errores a través del feedback y se implementan acciones de mejora continua?
 3. ¿Se reconoce el esfuerzo y la mejora?
 4. ¿El feedback es bidireccional?

d) Mejora continua

- Subdefinición: Reflexión y acción sistemática para evolucionar.
- Indicadores: Aprendizaje de errores, sistematización de mejoras, reconocimiento de iniciativas.
- Pistas: ¿Se premian las mejoras? ¿Se sistematizan aprendizajes?
- Preguntas:
 1. ¿El equipo reflexiona sobre lo que funciona y lo que no?
 2. ¿Se sistematiza la cultura de la mejora continua?
 3. ¿La mejora continua es parte de la cultura?
 4. ¿Se premian las iniciativas de mejora?

5. RECURSOS

a) Financieros

- Subdefinición: Suficiencia y equidad en la gestión de recursos económicos.
- Indicadores: Acceso equitativo, revisión periódica, optimización.
- Pistas: ¿Se revisan asignaciones? ¿Se corrigen ineficiencias?
- Preguntas:
 1. ¿Los recursos financieros son suficientes y están bien distribuidos?
 2. ¿Se corrigen ineficiencias detectadas?
 3. ¿Se revisa la asignación presupuestaria periódica sistemáticamente?
 4. ¿Se evalúa el aprovechamiento de los recursos?

b) Tecnología

- Subdefinición: Acceso, uso y actualización de herramientas tecnológicas.
- Indicadores: Formación digital, uso habitual, cierre de brechas.
- Pistas: ¿Se implementan nuevas herramientas? ¿Se pide formación digital?
- Preguntas:
 1. ¿El equipo se siente cómodo con nuevas tecnologías?
 2. ¿Se fomenta y facilita la formación digital?
 3. ¿Se aprovechan herramientas digitales para innovar?
 4. ¿Se detectan y gestionan las brechas digitales y se elimina la exclusión digital?

c) Comunicación

- Subdefinición: Flujo, claridad y efectividad de la información interna.
- Indicadores: Canales efectivos, transparencia, escucha activa.
- Pistas: ¿Se usan canales abiertos? ¿Se resuelven malentendidos rápido?
- Preguntas:
 1. ¿La información relevante llega a toda la organización?
 2. ¿Se fomenta la transparencia en decisiones?
 3. ¿Se valora la escucha activa?

4. ¿Se gestionan los conflictos de forma ágil y efectiva?

d) Logística

- Subdefinición: Eficiencia en la gestión de recursos materiales y soporte operativo.
- Indicadores: Disponibilidad, agilidad, solución de incidencias.
- Pistas: ¿Se solucionan incidencias rápido? ¿Se revisan recursos materiales?
- Preguntas:
 1. ¿Los recursos materiales están disponibles cuando se necesitan?
 2. ¿Se solucionan incidencias logísticas con agilidad?
 3. ¿Se revisan y actualizan los recursos materiales y se controla su coste?
 4. ¿La logística facilita el trabajo diario?

6. PERSONAS

a) Selección

- Subdefinición: Eficacia y equidad en la incorporación de talento.
- Indicadores: Procesos claros, diversidad, ajuste cultural.
- Pistas: ¿Se valora la diversidad? ¿Se ajustan perfiles a la cultura?
- Preguntas:
 1. ¿Los procesos de selección son claros y los perfiles están bien definidos y coherentes con los estándares del mercado?
 2. ¿Se valora la diversidad en la selección?
 3. ¿Se ajustan los perfiles a la cultura organizacional?
 4. ¿Se revisan y mejoran los procesos de selección?

b) Desarrollo

- Subdefinición: Crecimiento profesional y aprendizaje continuo.

- Indicadores: Planes de desarrollo, feedback, oportunidades de aprendizaje.
- Pistas: ¿Existen planes personalizados? ¿Se reconoce el esfuerzo de aprender?
- Preguntas:
 1. ¿Se fomenta el aprendizaje continuo alineado con la estrategia de la compañía?
 2. ¿Existen planes de desarrollo personalizados y planes de carrera?
 3. ¿El feedback es pautado y constructivo?
 4. ¿SE evalúa el desempeño y se reconoce el esfuerzo?

c) Salario emocional

- Subdefinición: Reconocimiento, bienestar y motivación más allá del salario económico.
- Indicadores: Flexibilidad, reconocimiento, equilibrio vida-trabajo.
- Pistas: ¿Se reconocen logros? ¿Hay iniciativas de bienestar?
- Preguntas:
 1. ¿El equipo se siente valorado más allá del salario?
 2. ¿Se reconoce el esfuerzo y la dedicación?
 3. ¿Se promueve la conciliación familiar?
 4. ¿Existen iniciativas de bienestar emocional coherentes con encuestas o seguimientos?

d) Motivación

- Subdefinición: Energía, entusiasmo y compromiso con el trabajo.
- Indicadores: Iniciativa, orgullo, perseverancia.
- Pistas: ¿Se reconoce la iniciativa? ¿Se celebra el esfuerzo?
- Preguntas:
 1. ¿El equipo muestra energía y entusiasmo en el día a día?
 2. ¿Se reconoce y promueve la creatividad e innovación?

3. ¿Se prevé y gestiona la desmotivación?
4. ¿La motivación se traduce en resultados sostenibles y alineados con la estrategia?

Leyendas (Resumen Neurodidáctico y Práctico)

Nivel	Qué se observa (ejemplos)	Qué provoca	Explicación neurocientífica
1	Miedo, confusión, cinismo, quejas, errores repetidos	Estrés, bloqueo, rotación, bajo rendimiento	Modo amenaza (amígdala activa), bloqueo de aprendizaje, baja dopamina
2	Dudas, reconocimiento puntual, mejoras lentas, motivación variable	Inestabilidad, potencial de mejora	Alternancia amenaza-aprendizaje, plasticidad parcial
3	Claridad, reconocimiento habitual, colaboración, mejora proactiva	Buen clima, innovación, rendimiento estable	Modo aprendizaje, dopamina y oxitocina activas
4	Inspiración, orgullo, cultura ejemplar, innovación continua	Alto compromiso, resiliencia, excelencia	Plasticidad máxima, redes sociales/emocionales activas

Este test está listo para ser aplicado a equipos directivos y RRHH, asegurando profundidad, claridad y acción transformadora desde el primer momento.