



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Implementación de la metodología Design Thinking en las
oficinas de gestión administrativa de UPAO (Universidad
Privada Antenor Orrego)- filial Piura**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Lucía Mercedes Cortez Gonzales

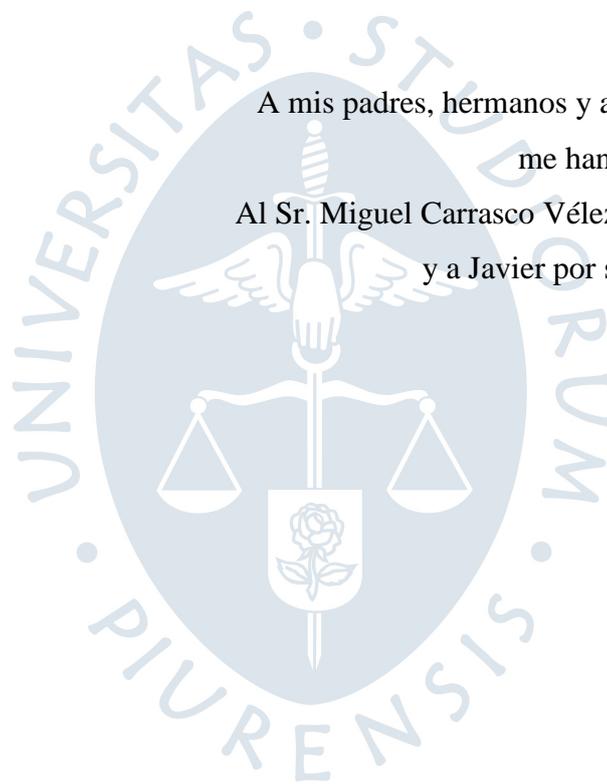
**Revisor(es):
Mgtr. Fabiola Alcas Rojas**

Piura, mayo de 2019

A Dios, por todo.

A mis padres, hermanos y a todas las personas que
me han apoyado en este logro.

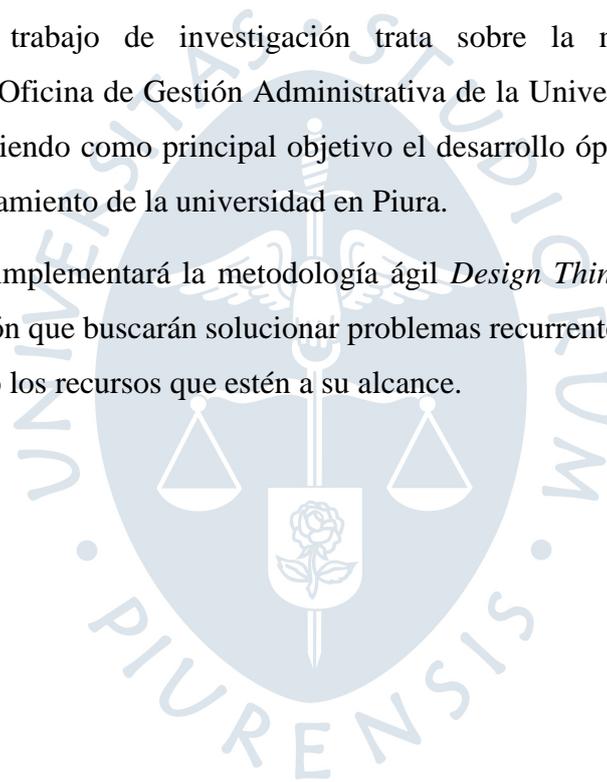
Al Sr. Miguel Carrasco Vélez por el apoyo brindado
y a Javier por su ayuda incondicional.



Prefacio

El presente trabajo de investigación trata sobre la mejora en la gestión administrativa de la Oficina de Gestión Administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), teniendo como principal objetivo el desarrollo óptimo de las actividades para el buen funcionamiento de la universidad en Piura.

Para ello se implementará la metodología ágil *Design Thinking* en la creación de comités de innovación que buscarán solucionar problemas recurrentes de forma innovadora y creativa, utilizando los recursos que estén a su alcance.



Resumen Analítico-Informativo

Implementación de la metodología *Design Thinking* en las Oficinas de Gestión Administrativa de UPAO (Universidad Privada Antenor Orrego), filial Piura

Autora del trabajo: Lucía Mercedes Cortez Gonzales

Revisor: Mgtr. Fabiola Alcas Rojas

Tipo de trabajo: Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP)

Título/grado que opta: Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Lugar donde realizó estudios, Piura

fecha de sustentación: Piura, mayo de 2019

Palabras clave: Implementación, Gestión administrativa, Design Thinking, Trabajo en equipo, innovación

Introducción: Tras observar que los trabajadores de las Oficinas de Gestión Administrativa de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) presentan una comunicación informal de sus planes de trabajo, así como deficiencias en la interrelación de áreas, perjudicando la calidad del trabajo en equipo, así como la atención de calidad a los estudiantes universitarios, se planteó utilizar la metodología ágil *Design Thinking* para solucionar estos problemas.

Metodología: La metodología ágil *Design Thinking* permite formar grupos interdisciplinarios en los que los participantes pueden aportar a la solución del problema a partir de la data que ofrecen sus años de experiencia, el conocimiento del área en que trabajan, su edad, su profesión y la interrelación directa con el usuario (en este caso los estudiantes universitarios). Esta metodología consta de cinco fases: empatizar, definir, idear, prototipar y probar. El éxito de esta metodología radica en el contacto cercano con el usuario final, dado que es este el que proporcionan el *input* necesario para la prueba y mejora de la propuesta de solución.

Resultados: Para mejorar la comunicación entre áreas se llevaron a cabo reuniones mensuales (1 por mes) en las que las áreas ponen en común sus planes de trabajo anuales presentados previamente (de forma virtual y en papel) y se va informando mensualmente los avances. De esta manera todas las áreas saben en qué trabaja cada una y pueden unir esfuerzos, plantear mejoras o detectar problemas. Asimismo, el trabajo en equipo seguirá las fases que plantea la metodología ágil *Design Thinking* proponiendo soluciones viables (ejecutables con el presupuesto a la oficina administrativa en Piura), prácticas y creativas.

Conclusiones: *Design Thinking* permitirá hacer menos rígida la gestión administrativa, permitiendo así la participación de los colaboradores para la mejora en el funcionamiento de la institución. Se obtuvo una respuesta positiva de parte de los trabajadores, quienes expresaron sus ideas, comunicaron problemas, plantearon soluciones y se mostraron abiertos a aplicar la nueva metodología explicada, así como a implementar los comités de innovación propuestos, viéndolos como una herramienta que los ayudaría en su vida personal y profesional.

Fecha de elaboración del resumen: mayo 2019

Analytical- Informative Summary

Implementation of the Design Thinking methodology in the Administrative Management Offices of the Private University Antenor Orrego - Piura subsidiary

Lucía Mercedes Cortez Gonzales

Advisor: Mgtr. Fabiola Alcas Rojas

Documento type: Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP)

Degree/ Title: Business Administration Degree

University of Piura. Faculty of Economics and Business

Piura,

Key words: Implementation, Administrative management, Design Thinking, Team work, Innovation

Introduction: It has been observed that UPAO's Administration Offices have some problems with formal communication of their annual planning as well as interaction between coworkers, which causes harm to quality work and to the university students' attention. Therefore, *Design Thinking* methodology could be an appropriate way to resolve these problems.

Methodology: *Design Thinking* methodology allows to create interdisciplinary groups of work, where participants can use their own working experiences, knowledge about their working areas, as well as their view of the situation in base of their age, profession and the information received by direct contact with users. This methodology has five phases: empathise, define, ideate, prototype and test. The success of Design Thinking depends on the near contact with the final users because they offer the main information to prove and improve the proposals of solutions.

Results: To improve communication between areas there were settled on monthly meetings (one per month) where participants could share their annual planning already sent (by e-mail and by paper) and they could show their progress. Thus, every working section has access to the information and they can work together to reach the common objectives and they can suggest alternative solutions to the problems detected. Additionally, team work must follow Design Thinking methodology to suggest viable, practical and creative solutions.

Conclusions: Design Thinking will allow to make administrative process more flexible and it will make possible to coworkers participate in the institution improvement. The workers involved in this project showed a positive response to the new methodology. They shared their opinions, detected problems and offered some solutions. They didn't refuse to apply the Design Thinking methodology in the innovation committees formed, which will be used as a tool by their personal and professional life.

Summary date: May 2019

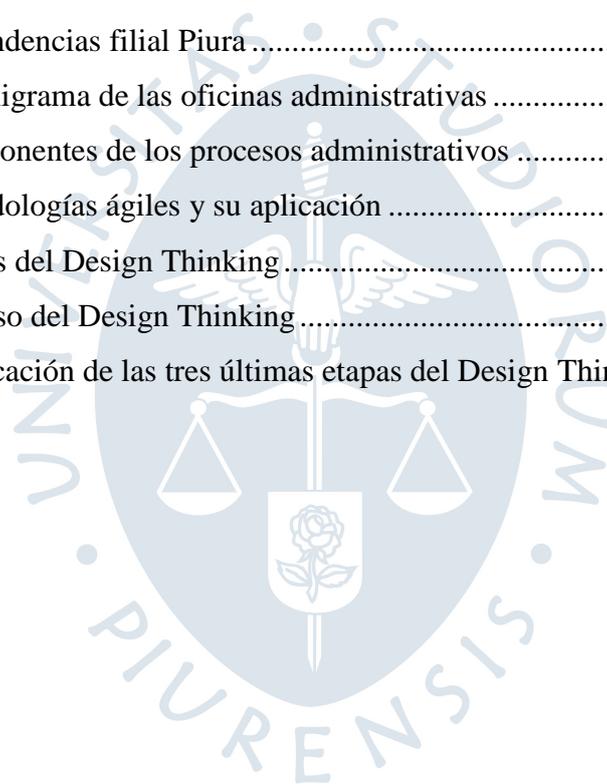
Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Ubicación	4
1.1.2. Actividad.....	4
1.1.3. Misión y Visión de la empresa en investigación.....	4
1.1.3.1. Misión.....	4
1.1.3.2. Visión	5
1.1.4. Organigrama.....	5
1.2. Descripción general de experiencia profesional	6
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	6
1.2.2. Propósito del puesto	7
1.2.3. Producto o proceso que es el objeto del informe	7
1.2.4. Resultados concretos logrados	8
Capítulo 2 Fundamentación	9
2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional	9
2.1.1. Procesos administrativos	9
2.1.2. Componentes.....	10
2.1.3. Gestión administrativa.....	10
2.1.4. Innovación en procesos administrativos	11
2.1.4.1. Introducción a las metodologías ágiles	11
2.1.4.2. Tipos.....	12

2.1.4.3. ¿Por qué aplicar metodologías ágiles en las empresas?.....	13
2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	13
2.2.1. Design Thinking.....	13
2.2.2. Etapas o pasos a seguir	14
2.2.2.1. Empatizar	14
2.2.2.2. Definir	14
2.2.2.3. Idear.....	14
2.2.2.4. Prototipar.....	15
2.2.2.5. Probar	15
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencia.....	17
3.1. Aportes.....	17
3.1.1. Problemas.....	17
3.2. Desarrollo de experiencias.....	18
3.2.1. Plan de acción	18
Conclusiones	23
Recomendaciones	25
Referencias bibliográficas.....	27
Anexos	29
Anexo 1. Primera reunión de trabajo realizada el 5 de marzo del 2019.....	31
Anexo 2. Segunda reunión de trabajo realizada el 10 de mayo del 2019.....	32

Lista de figuras

Figura 1.	Dependencias filial Piura	5
Figura 2.	Organigrama de las oficinas administrativas	6
Figura 3.	Componentes de los procesos administrativos	10
Figura 4.	Metodologías ágiles y su aplicación	12
Figura 5.	Etapas del Design Thinking	14
Figura 6	Proceso del Design Thinking	15
Figura 7.	Explicación de las tres últimas etapas del Design Thinking.....	21



Introducción

El siguiente trabajo de investigación consta de tres partes. La primera nos muestra la empresa que ha sido objeto de estudio, su estructura y la función desarrollada por el investigador. La segunda parte es la base teórica de donde partimos para poder entender el porqué de la problemática y el porqué de la metodología elegida para su implementación.

De la misma forma se explica la metodología ágil escogida, *Design Thinking*, en qué consiste y las etapas que posee, describiendo lo que se debe de hacer conforme se van ejecutando.

La tercera y última, nos muestra el plan de acción y las medidas propuestas para dar una solución y mejora a los problemas detectados aplicando *Design Thinking*.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

La empresa elegida para este trabajo de investigación es la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO), perteneciente al rubro de educación sin fines de lucro; universidad del norte del país que se estableció hace más de 30 años en la ciudad de La Libertad, Trujillo.

Inició sus actividades en la ciudad de Piura hace más de nueve años. Actualmente, en Piura, cuenta con 7000 alumnos que cursan algunas de las nueve carreras profesionales: Administración, Contabilidad, Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil, Arquitectura, Comunicación, Derecho, Medicina Humana y Psicología. Asimismo, laboran en esta institución 380 docentes y 65 administrativos.

Se encuentra acreditada en ocho carreras, de las cuáles, algunas solo son dictadas en el campus principal de la ciudad de Trujillo. Estas carreras son: Derecho, Educación inicial, Obstetricia, Medicina Humana, Psicología, Estomatología, Enfermería y Ciencias de la comunicación.

La universidad cuenta con su propio teatro (en la ciudad de Trujillo) perteneciente a los centros de producción, tiene una coordinación de investigación dirigida a alumnos y docentes, cuenta con defensoría del estudiante, coordinadores y tutores para los alumnos a lo largo de su carrera, así como también el programa de Bolsa de Trabajo para la inserción laboral de sus egresados. Todas estas características y otras más hicieron posible que las sedes de Piura y Trujillo de la UPAO obtuvieran el 29 de marzo del 2018 el licenciamiento institucional emitido por la SUNEDU.

El proyecto que mantiene la universidad para con la comunidad piurana es la construcción de dos modernos edificios. Estos edificios contarán con equipos de última generación para las carreras de Medicina Humana, Arquitectura e Ingeniería. Estos equipos ayudarán a los alumnos a realizar mejor sus prácticas y a brindarles más herramientas para su crecimiento profesional.

1.1.1. Ubicación

La sede principal de la Universidad Privada Antenor Orrego está ubicada en el departamento de La Libertad, en la ciudad de Trujillo, en la Av. América Sur 3145- Monserrate. En Piura, el campus funciona en la Parcela N°03, Sector Norte, carretera a Los Ejidos.

1.1.2. Actividad

La universidad cuenta con una Oficina de Gestión Administrativa que es la responsable técnica y operativa del campus universitario; así como también de velar por el bienestar del personal administrativo. Esta oficina está constituida por un jefe inmediato y dos auxiliares administrativos.

La principal función de esta oficina es la de supervisar el cumplimiento de las normas, actividades y metas trazadas por cada una de las áreas; a su vez es la responsable de las instalaciones de la universidad, así como de mantener su óptimo mantenimiento.

La Oficina de Gestión Administrativa tiene a su cargo nueve áreas administrativas: Marketing, Imagen Institucional, Tesorería, Patrimonio, Servicios Generales, Logística, Almacén, OSIE (Oficina de Sistemas de Información y Estadística) y Recursos Humanos.

1.1.3. Misión y Visión de la empresa en investigación

1.1.3.1. Misión

Tal como se indica en UPAO tienen como misión:

Formar profesionales con valores, inspirados en el pensamiento

de Antenor Orrego, competitivos e innovadores en su desempeño, que contribuyan con responsabilidad social al desarrollo sostenible de la región y del país mediante la investigación, innovación, aplicación y difusión del conocimiento científico y el pensamiento humanístico, bajo la orientación de docentes de excelente formación académica que emplean adecuada y convenientemente las modernas tecnologías de información y comunicación (UPAO Institución, 2019).

1.1.3.2. Visión

Asimismo, la UPAO tiene como visión: Al bicentenario de la proclamación de la Independencia:

“Ser reconocida por la sociedad como una universidad líder en el país por la formación de profesionales con valores, competentes y gestores del cambio en un mundo globalizado” (UPAO Institución, 2019).

1.1.4. Organigrama

El organigrama presentado en este trabajo de investigación corresponde al de las oficinas administrativas detalladas en el siguiente párrafo.

La Oficina de Gestión Administrativa junto con la Oficina de Gestión Académica depende de la oficina de Dirección Ejecutiva, perteneciente a la filial Piura, tal como se muestra en el siguiente organigrama:



Figura 1. Dependencias filial Piura
Fuente: Elaboración propia

La Oficina de Gestión Administrativa (OGAD) cuenta con un jefe y dos auxiliares administrativos: uno encargado del fondo fijo y labores administrativas; el otro, de la planta física (asignación de aulas y ambientes).

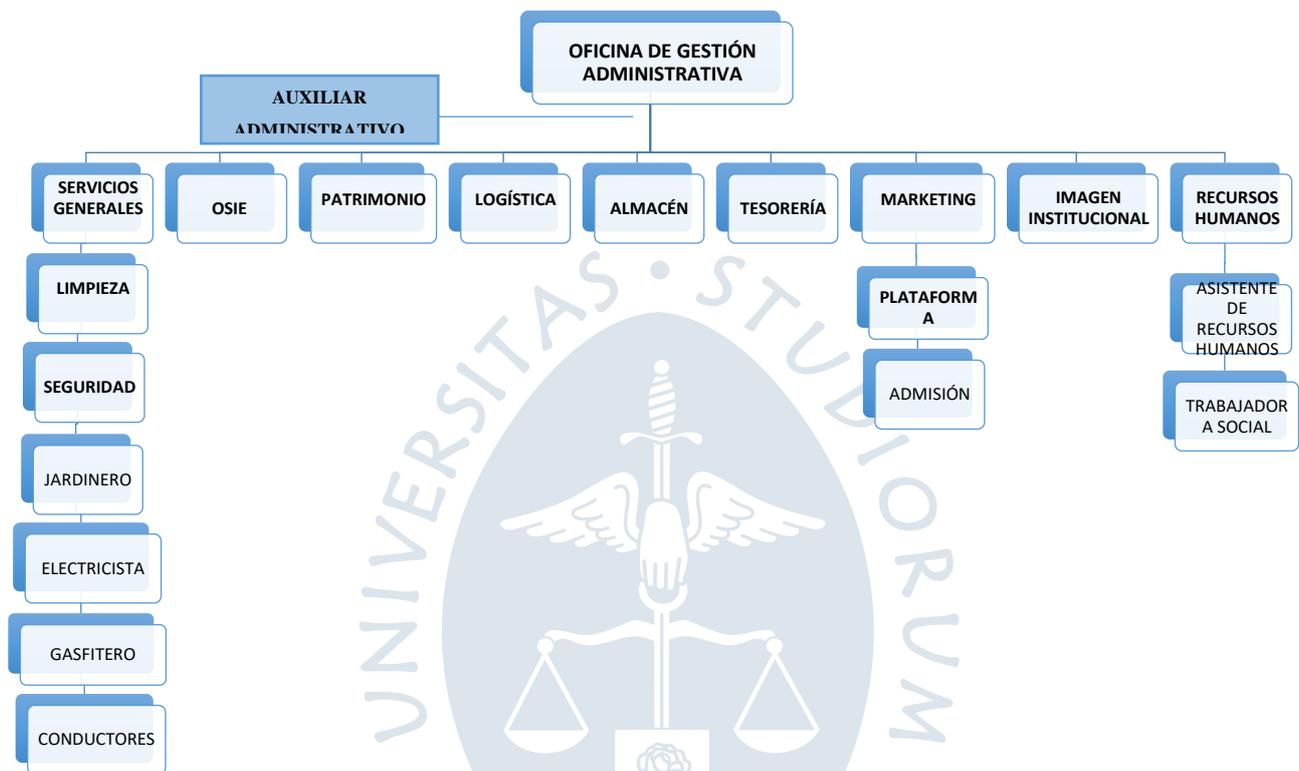


Figura 2. Organigrama de las oficinas administrativas
Fuente: Elaboración propia

1.2. Descripción general de experiencia profesional

El puesto desempeñado en la institución es el de Auxiliar administrativo de la Oficina de Gestión Administrativa. La principal función en este puesto es elaborar, gestionar y atender los requerimientos del personal para el óptimo desarrollo de las operaciones.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

La actividad profesional desempeñada como Auxiliar administrativo supone el ejercicio de las siguientes funciones:

- a) Gestionar, elaborar y hacer seguimiento a requerimientos de compra, viáticos, transferencias en el sistema para su aprobación y desembolso.
- b) Gestionar y justificar los gastos del fondo fijo designado para casos de emergencia en la filial Piura.
- c) Elaborar y cargar en el sistema el presupuesto anual designado para la Oficina de Gestión Administrativa.
- d) Realizar el plan de trabajo y recepcionar planes de trabajo de las demás oficinas administrativas con la finalidad de ver el cumplimiento de metas trazadas mensualmente.
- e) Recepción de documentos (internos como externos) para luego realizar el trámite correspondiente para su respuesta y/o envío.
- f) Comunicar y brindar información sobre procedimientos internos y externos a realizar por administrativos y alumnos.
- g) Atender consultas de trabajadores y alumnos sobre procesos administrativos.

1.2.2. Propósito del puesto

El puesto de trabajo tiene como finalidad gestionar los procesos administrativos, exigiendo capacidades de trabajo en equipo y conocimientos para su logro.

La Oficina de Gestión Administrativa ha trazado objetivos estratégicos, como la mejora gestiones administrativas, el desempeño óptimo de este puesto de trabajo servirá para dar solución a procesos internos y mejorar la satisfacción laboral.

1.2.3. Producto o proceso que es el objeto del informe

Se ha evidenciado la falta de iniciativas estratégicas y así mismo; que algunas oficinas no se relacionaban bien y por ende su trabajo en equipo no era bueno.

Se ha creído conveniente innovar en los procesos administrativos, como una medida de mejora para solucionar esto.

Asimismo para lograr el cumplimiento de las metas se han implementado reuniones mensuales (nueve reuniones en total) con todas las áreas a cargo, así como también se han conformado los comités de innovación siguiendo el enfoque de las metodologías ágiles, en concreto la de “*Design Thinking*”.

1.2.4. Resultados concretos logrados

Los resultados que se esperan obtener es una mejora en los objetivos estratégicos superando las metas trazadas , con la finalidad de mantener a las áreas informadas de los planes a realizar en el presente año logrando así un mejor trabajo en equipo.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

2.1.1. Procesos administrativos

Toda organización posee procesos administrativos de diferentes tipos, pero ¿qué entendemos por proceso administrativo?

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (Hurtado Cuartas, 2008, pág. 47)

Según esta definición entendemos la importancia y lo fundamental que suelen ser los procesos administrativos en las organizaciones. Esto depende también de la buena gestión de los componentes; dado que el mundo es cambiante se tiene que ser flexible administrativamente.

2.1.2. Componentes

Los distintos manuales sobre la administración general coinciden en señalar que son cuatros los componentes de los procesos administrativos, según Hurtado Cuartas:

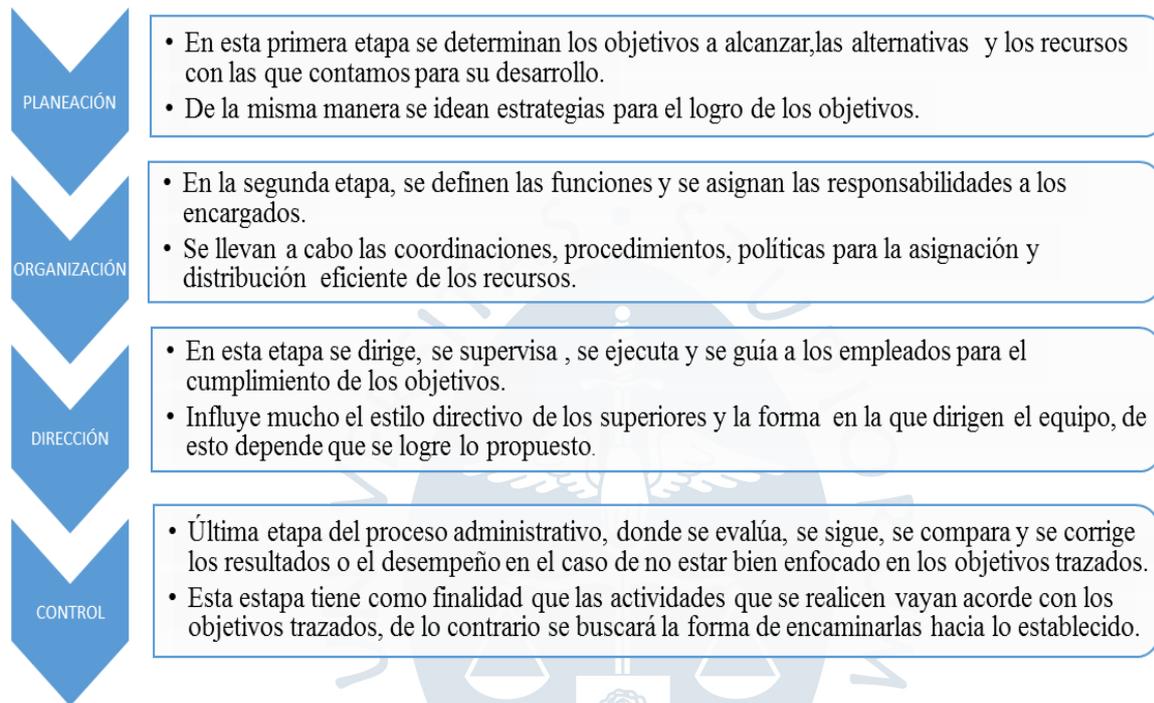


Figura 3. Componentes de los procesos administrativos

Fuente: Elaboración propia, datos tomados del libro “Principio de Administración” de Darío Hurtado Cuartas.

2.1.3. Gestión administrativa

Para Hurtado “la gestión administrativa es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo”. (Hurtado Cuartas, 2008, pág. 47)

La gestión administrativa consiste en emprender las actividades logrando la coordinación del esfuerzo de un grupo de personas logrando así las metas u objetivos trazados, utilizando como herramientas la planeación, organización, dirección y control. (Anzola, 2002)

La calidad de la gestión administrativa dependerá del grado de conocimiento, experiencia y desarrollo de la persona encargada de la organización.

2.1.4. Innovación en procesos administrativos

En primera instancia se puede relacionar el término innovación con el de crear o diseñar cosas nuevas. También se lo puede relacionar con grandes descubrimientos y avances tecnológicos o con la existencia de algo nuevo, algo que antes no existía o si existía se encuentra mejorado.

Para José Isaac Yrigoyen, “el fenómeno de la innovación se está estudiando desde la perspectiva multidimensional incluyendo varios tipos de innovación como por ejemplo innovaciones de producto, procesos, mercadotecnia y mercado”. (Yrigoyen, 2013, pág. 74)

Geenhuizen e Indarti (2005, *apud* J.Technol. Manag. Innov; 2013), afirman que “los diferentes tipos de innovación no son eventos que suceden de manera aislada, sino que pueden ocurrir simultáneamente debido a las conexiones que pueden existir entre ellos”.

Dentro de los tipos de innovación observamos la innovación de procesos, que es el marco para la innovación de los procesos administrativos. Se entiende por innovación de los procesos administrativos, las mejoras que se dan en las actividades de las organizaciones desarrollándolas de manera eficiente, dando solución o implementando alternativas de mejora.

2.1.4.1. Introducción a las metodologías ágiles

¿Qué entendemos por metodología? ¿Una forma nueva de aprendizaje? ¿Qué entendemos por ágil? ¿Rapidez? ¿Hacer las cosas más rápido?

Bueno, intentaremos explicar de forma clara y concisa qué significa una metodología ágil y en qué consisten.

Dado que el entorno en el que trabajamos cambia cada vez más rápido y la competencia es más agresiva, las empresas se ven en la necesidad de innovar y adaptarse a los cambios de una manera más rápida.

Como no podemos cambiar al entorno, las metodologías deben adaptarse. Las metodologías ágiles son herramientas que ayudan a encontrar

soluciones rápidas (porque el periodo de desarrollo es corto) adaptadas al entorno de forma práctica y viable.

El éxito de estas metodologías recae en las personas; los equipos interdisciplinarios juegan un papel importante, donde diferentes profesionales usan su creatividad para idear una solución acorde a lo que buscan solucionar o para enfrentar la incertidumbre.

2.1.4.2. Tipos

Al existir diversos tipos de metodologías, la elección de una de estas dependerá de lo que se trate realmente el problema o lo que se desee mejorar.

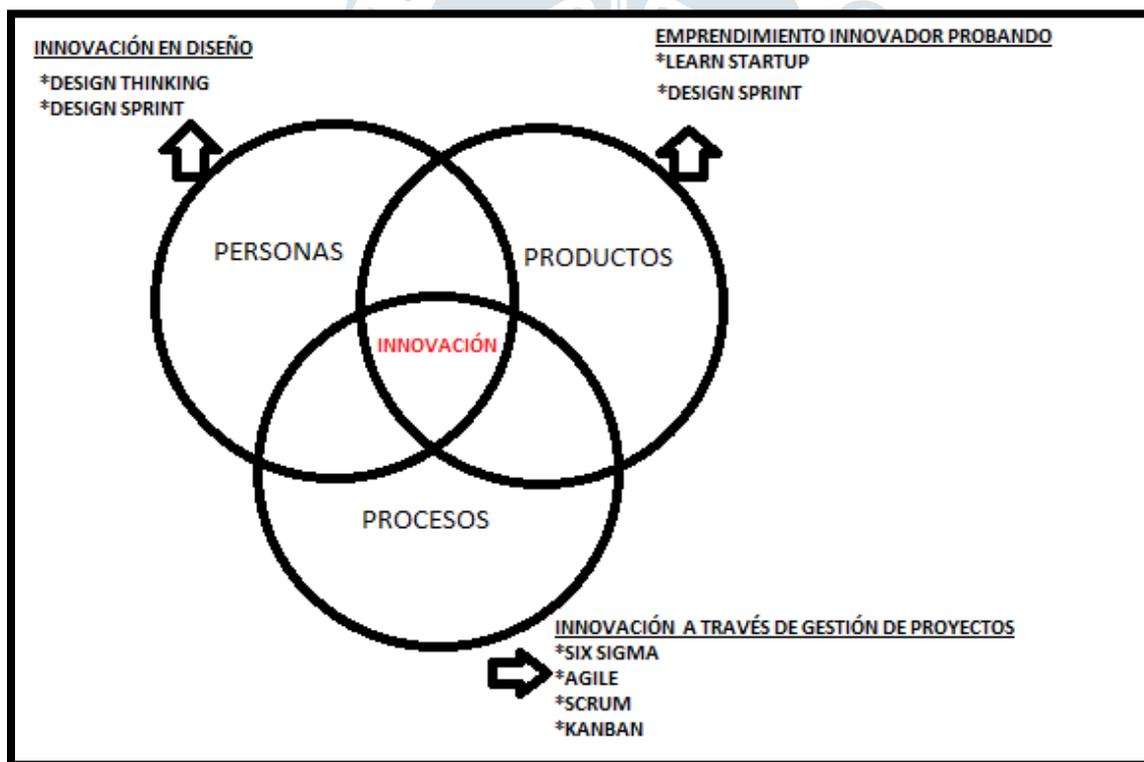


Figura 4. Metodologías ágiles y su aplicación

Fuente: Diapositiva de la clase de Metodologías ágiles para diseño, lanzamiento y desarrollo de nuevos productos innovadores, dictada por el profesor Javier Bereche el 8 de mayo del 2019 en el Programa de Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP).

2.1.4.3. ¿Por qué aplicar metodologías ágiles en las empresas?

El profesional no puede centrarse en una sola metodología o en una sola forma de trabajo, sino que debe buscar siempre aquella que mejor se adapte a las necesidades de la organización. La aplicación de estas metodologías dependerá del giro del negocio y de lo que se quiera lograr, de lo contrario se puede adaptar a lo que buscamos.

Las metodologías ágiles aportan nuevas formas de ver las cosas, perspectivas desde diferentes puntos de vista, dejando atrás la rigidez e implementando la frescura de los nuevos procesos administrativos. (Fernández González, 2013)

Empresas del mercado peruano que han aplicado Design Thinking: BBVA, Interbank, Innova Schools, Cineplanet PROMART, entre otras.

Empresas extranjeras que han aplicado Design Thinking: Google, Netflix, Spotify, IKEA, AIRBNB, por nombrar algunas. (García Peña, Innovar o ser cambiado, 2015)

2.2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

2.2.1. Design Thinking

Para Amelia Hernández el *Design Thinking* es una metodología ágil porque sirve de herramienta para diseñar soluciones creativas, con esta metodología la imaginación no tiene límites.

Así como también, lo considera un enfoque de la innovación centrado en el ser humano, utilizando las herramientas del diseño. Los proyectos innovadores se llevan a cabo bajo un enfoque multidisciplinario participativo donde grupos interdisciplinarios intentan resolver diferentes retos bajo los cinco pasos que tiene esta metodología. (Hernández, 2018)

Según Andy García Peña, esta metodología facilita la innovación, entendiendo que se trata de personas, procesos y espacios. En las empresas se debe tener incorporado el chip de la innovación, teniendo claro que innovar es crear valor relevante para la vida de las personas. (García Peña, Gestión, 2015)

2.2.2. Etapas o pasos a seguir

El Design Thinking se lleva cabo en cinco etapas o pasos:



Figura 5. Etapas del Design Thinking

Fuente: Elaboración propia según lo visto en la página principal de IDEO.

2.2.2.1. Empatizar

Consiste en colocarse en el lugar del otro, cotidianamente dicho “ponerse en los zapatos del otro y usarlos”. Este primer paso nos invita a detenernos un momento y observar lo que hay alrededor, comprender, escuchar, sentir, observar e identificar problemas.

2.2.2.2. Definir

Una vez analizado el entorno se define el problema al que queremos darle solución o lo que buscamos mejorar (filtramos los problemas y elegimos el más urgente). Definimos también los recursos con los que contamos y cómo es que nos vamos a organizar.

2.2.2.3. Idear

Para idear una solución se requiere del aporte de todos, se realiza una lluvia de ideas (¿cómo podríamos...?). Cada participante tendrá que plantear una solución que sea viable, creativa y que se pueda realizar con los recursos con los que contamos.

Luego de todas ideas se elige la mejor o puede ser que algunas ideas complementen a otra creando así, una nueva idea mejorada. De eso se trata de aportar y participar de la solución, ninguna idea es mala.

Esta etapa promueve el pensamiento expansivo y elimina los prejuicios que puedan aparecer.

2.2.2.4. Prototipar

Prototipar o diseñar la idea elegida para que se haga realidad, ya sea en plastilina, cartón, cartulina, dibujo, etc.

Se necesita tener la idea materializada para que el usuario pueda conocer cómo será el producto o de qué manera se quiere dar solución.

2.2.2.5. Probar

Es momento de probar la idea hecha prototipo en el público objetivo. El usuario interactúa con el prototipo emitiendo juicios a favor o en contra de lo que piensan, observan o sienten. Este paso es importante porque aquí se ve si realmente funciona la idea, qué es lo que piensan de ella, ¿necesita cambiar algo?, ¿debería agregarle más cosas, ¿debería ser más simple?, ¿lo usarían los clientes?, etc. Es un proceso de prueba y error constante, hasta lograr lo que realmente es lo que quiere ver el cliente. Se produce una retroalimentación constante entre el diseñador y el usuario.

El proceso suele ser más dinámico y más rápido comparado con otras metodologías. No es lineal puedes iniciar en la tercera etapa y regresar a la primera sin ningún inconveniente.

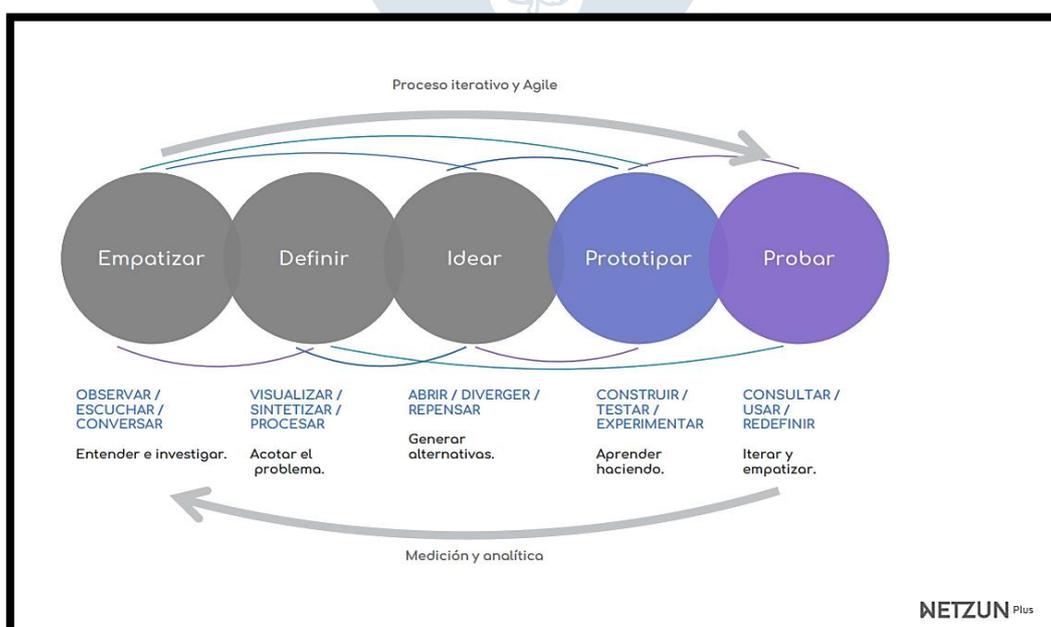


Figura 6 Proceso del Design Thinking

Fuente: Hernández, 2018

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencia

3.1. Aportes

La Oficina de Gestión Administrativa es un órgano dentro de la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO) que se encuentra a disposición de las necesidades de los trabajadores, también ejerce control y supervisa, con la finalidad de lograr el correcto funcionamiento de la universidad.

Como todos los años, en este año 2019 se elaboró el Plan de Trabajo de la Oficina de Gestión Administrativa, el cual tiene el propósito de innovar en los procesos administrativos, mejorar la gestión administrativa y mantener capacitado a nuestro personal. Con este plan lo que se busca es lograr que los trabajadores sean personas innovadoras, desarrollen habilidades blandas, exploren su lado creativo, mejoren su trabajo en equipo, aumente su satisfacción laboral, creen ventajas competitivas y agreguen valor a la empresa y a su persona.

3.1.1. Problemas

El jefe de la Oficina de Gestión Administrativa en conjunto con el auxiliar administrativo, evaluaron el desempeño de las áreas según lo ejecutado el año 2018 (visto en el sistema banner- ejecución del presupuesto anual), observando así ciertas deficiencias en las oficinas. Lo más llamativo fue que la mayor parte de los trabajadores no había logrado ejecutar su presupuesto al 100% ni se había cumplido cabalmente con lo establecido en los planes de trabajo.

En segundo lugar, se aplica muy poco un sistema formal de comunicación de los planes de trabajo, puesto que los encargados de las oficinas suelen acercarse de manera individual a conversar con el jefe de la oficina de Gestión Administrativa y explicar lo que realizarán en el presente año. Algunas áreas consideran la entrega de planes de trabajo e informes de gestión como una tarea tediosa o poco importante, desestimando el verdadero propósito que tienen.

Se evidenció que en ocasiones algunas áreas no se relacionaban tan bien con otras o que mucho se hablaba de falta de equidad de tareas, como en la de Logística y la de Imagen institucional, de lo que se desprende que el personal no tiene claro qué funciones realizan las distintas áreas. En consecuencia, se observa una falta de reconocimiento de cada oficina como pieza clave para la institución, independientemente de la cantidad de trabajo que tengan.

Asimismo, la calidad del trabajo en equipo ha disminuido, lo que en ocasiones generó malestar por la falta de coordinación en algunos eventos. También se percibe que algunas áreas trabajaban mejor en equipo que otras.

De la misma manera se observó monotonía en la rutina y en las labores diarias de los trabajadores, falta de iniciativa ante los problemas y en ocasiones conformismo.

Tras la observación de estos inconvenientes, se diseñó un plan de acción.

3.2. Desarrollo de experiencias

3.2.1. Plan de acción

El objetivo principal del plan de acción es ayudarnos en la implementación de las mejoras siguiendo un orden para su ejecución.

El plan de acción consta de cinco pasos, los pasos 1, 2 y 3 servirán para solucionar los problemas administrativos con respecto a los planes de trabajo. Los pasos 4 y 5 proporcionan una mejora del trabajo en equipo explicando la implementación de la metodología Design Thinking.

- **Paso 1**

Informar a las oficinas la entrega virtual o en físico de sus planes de trabajo para el año 2019, especificando las metas y logros que se querían alcanzar. (Información solicitada vía correo institucional la entrega digital de los planes de trabajo). El formato de los planes de trabajo es establecido por el área de procesos de la sede principal y se trabaja en base a cinco perspectivas: Sociedad, financiera, usuarios, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Cada perspectiva tiene un objetivo estratégico, las oficinas trabajan con las perspectivas que más se acomodan a sus funciones en base a eso elaboran su plan de trabajo.

Puede resultar tedioso programarse al elaborar su plan de trabajo porque a veces la programación depende de la sede principal o en ocasiones la programación aún no está detallada del todo.

- **Paso 2**

Una vez recibidos se procederá a leer, analizar y corregir los planes de trabajo con la finalidad de hacer seguimiento para el cumplimiento de estos. Posteriormente son expuestos en las reuniones mensuales con las demás áreas.

- **Paso 3**

Este año se implementaron las reuniones de trabajo donde todas las áreas compartieron qué es lo que estaban trabajando y esperaban lograr este año. Se propuso esto como una forma de unificación de las áreas, generando así retroalimentación entre ellas.

La primera reunión, de las nueve programadas, se llevó a cabo el 5 de marzo a las 5:30 pm y contó con la presencia del Jefe de la Oficina de Gestión Administrativa y un encargado de cada área de las oficinas administrativas. Al inicio de la reunión se explicó la finalidad de esta implementación, asimismo se explicó lo logrado y lo no logrado en el año 2018.

De la misma manera, se informó sobre los proyectos que la universidad tiene pendientes y los que están por realizar con la finalidad de que los colaboradores tengan conocimiento de las novedades que les esperan.

Luego cada colaborador explicó su plan de trabajo, se comparó con el ejecutado el año anterior y se procedió a escuchar a los demás.

- **Paso 4**

Para este año la Oficina de Gestión Administrativa tiene el propósito de generar valor en los colaboradores. Visto esto, nace la propuesta de utilizar metodologías ágiles como una herramienta que ayudaría a empatizar a los trabajadores con los clientes, conocerse más con los compañeros de trabajo mejorando el trabajo en equipo.

Se citó a reunión el 10 de mayo, para lo que previamente se había solicitado a los trabajadores sus informes de gestión, en donde detallasen las actividades realizadas hasta el momento según lo planificado.

En la reunión se informó sobre la propuesta de la implementación de estas metodologías. Se explicó de manera general en qué consiste el Design Thinking y cómo sería aplicado en las oficinas.

- **Paso 5**

Dado que la institución es una universidad y al ser filial dependemos de la sede principal, los procesos administrativos se vuelven muy rígidos y siguen, por lo general, un proceso en cascada.

¿Cómo se llevarán a cabo la introducción de metodologías ágiles?

Según lo explicado anteriormente, se espera que los trabajadores sean personas innovadoras, desarrollen habilidades blandas (liderazgo, servicio al cliente, comunicación, etc.), exploren su lado creativo para la solución de problemas, etc. Por lo anteriormente expuesto, se elige como metodología ágil al “Design Thinking”.

Con la aplicación de esta metodología se espera mejorar el trabajo en equipo, la comunicación entre áreas, la mejora de resolución de los problemas e incentivar a los colaboradores a ser innovadores con la aportación de sus ideas.

Para lograr un mayor dinamismo entre los trabajadores, se pensó en la creación de dos equipos interdisciplinarios conformados por los encargados de cada oficina que no suelen trabajar juntos, con la finalidad de animarlos a competir y hacer más entretenido el proceso. El mejor equipo tendrá un reconocimiento (nota de prensa en el diario de la institución) y regalo significativo.

Estos equipos serán llamados “Comités de Innovación”. Cada miembro del equipo deberá pensar en un problema de su área o de la universidad, el cual requiere una solución inmediata. Tendrán que observar y analizar su entorno para poder interiorizarlo (fase de empatía). Cada uno de los trabajadores dará a conocer su idea, debatirán entre ellos eligiendo la mejor (fase de definición).

A modo de ejemplo diremos que el problema elegido corresponde al de la población estudiantil que tiene dificultades para visualizar sus notas en el aplicativo móvil lanzado por la universidad conocido como “banner”.

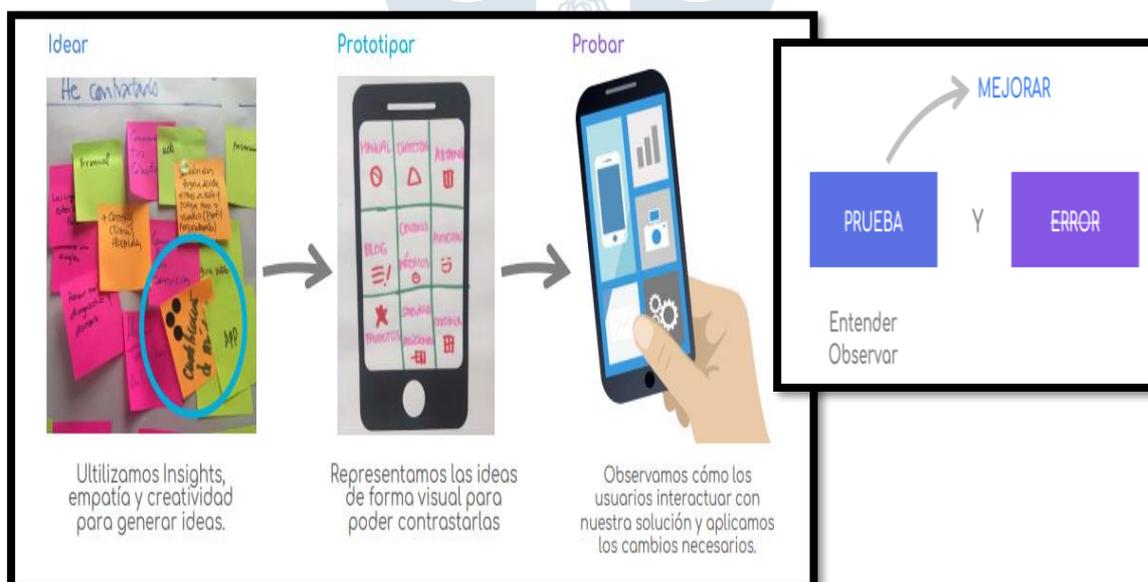


Figura 7. Explicación de las tres últimas etapas del Design Thinking
Fuente: Hernández, 2018

Después de haber elegido la idea cada uno de los trabajadores piensa en una solución, que sea viable, creativa y que se pueda ejecutar con el presupuesto de la Oficina de Gestión Administrativa (fase de ideación). Luego los trabajadores harán un prototipo o algo que ayude a visualizar la idea (Fase de Prototipar), posteriormente probarán su producto con el público objetivo (alumnos) hasta lograr lo que realmente quiere el usuario (prueba y mejora).

Pasada estas etapas, los equipos deberán exponer su propuesta contando el problema elegido, el prototipo de la solución propuesta y las experiencias de este proceso. Se evaluará creatividad, viabilidad e innovación, la idea ganadora tendrá un reconocimiento e incentivo (no económico) y esa propuesta será puesta en marcha como parte de las actividades de la Oficina de Gestión Administrativa.

Cabe resaltar que los equipos serán capacitados y asistidos en todo el proceso del desarrollo de esta metodología. Es importante mencionar que en Piura existen muy pocos especialistas en la metodología elegida. Hay muy pocas empresas, en Piura, que ofrecen estas enseñanzas además, las empresas solicitan algunos requisitos antes de las cotizaciones para los talleres *in company*. Estos requisitos pueden ser edad de los trabajadores, rango, experiencia laboral, a qué áreas pertenecen y la especificación del enfoque que se le quiere dar al curso. Esto con la finalidad de utilizar las herramientas correctas para la aplicación de la metodología de *Design Thinking*. Si se logra, en primera instancia, que esta iniciativa tenga éxito se espera que más trabajadores formen parte de los Comités de Innovación o que haya la creación de nuevos comités tanto en la filial como en la sede principal.

Conclusiones

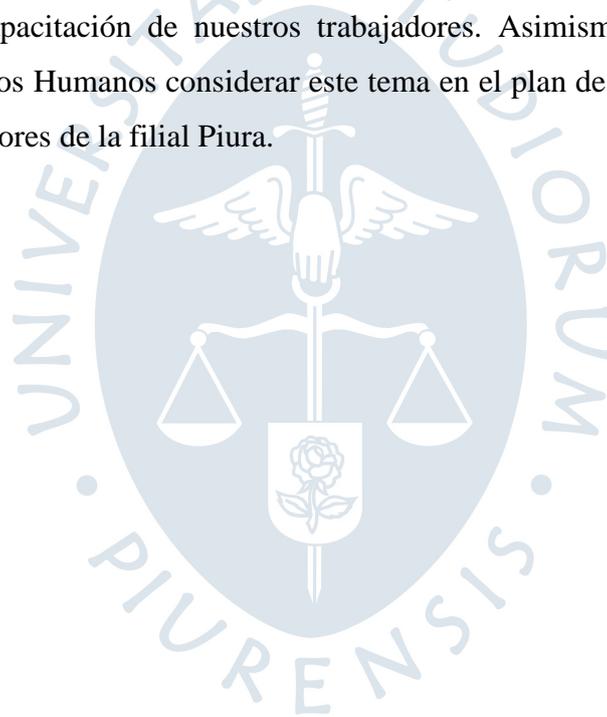
- Las dos reuniones realizadas se han desarrollado con éxito, los trabajadores han respondido positivamente a esta dinámica. En las reuniones los trabajadores se han sentido cómodos de expresar sus ideas, comunicar problemas y plantear posibles soluciones. Se ha tratado de ofrecer un ambiente ejecutivo cómodo, brindando todas las comodidades y facilidades que se encuentran al alcance de la Oficina de Gestión Administrativa.
- Los trabajadores se encuentran en una etapa de adaptación, no se acostumbran a sintetizar las ideas en las reuniones, dado que estas son cada vez más ágiles y cuentan con un tiempo limitado para expresar lo trabajado hasta el momento.
- Los trabajadores se han mostrado dispuestos a participar en la implementación de los comités de innovación, les ha parecido novedoso el proyecto y lo ven como una herramienta que los ayudaría en su vida personal y profesional.
- La metodología de Design Thinking ayudará a mejorar el trabajo en equipo, será usado como herramienta para la resolución de problemas de manera práctica y creativa.
- Con esta metodología se busca beneficiar a los colaboradores, agregar valor a su trabajo y generar valor en la institución.

- *Design Thinking* permitirá hacer menos rígida la gestión administrativa, permitiendo así la participación de los colaboradores para la mejora en el funcionamiento de la institución.



Recomendaciones

Se ha considerado, en principio como iniciativa del Plan de Trabajo de la Oficina Administrativa, contar con la presencia de un experto en la metodología de *Design Thinking* para la capacitación de nuestros trabajadores. Asimismo se recomienda a la Dirección de Recursos Humanos considerar este tema en el plan de capacitaciones anuales para con los trabajadores de la filial Piura.



Referencias bibliográficas

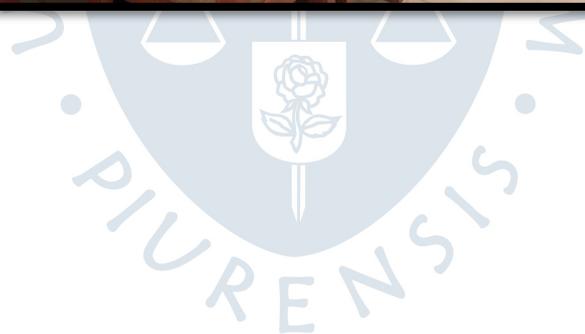
- Anzola, S. (2002). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGrawhill.
- Brown, T. (s.f.). *IDEO*. Obtenido de IDEO: <https://www.ideo.com/pages/design-thinking>
- Fernández González, J. (2013). Introducción a las metodologías ágiles: Otras formas de analizar y desarrollar. España.
- García Peña, A. (24 de junio de 2015). *Gestión*. Obtenido de Innovar o ser cambiado: <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2015/06/design-thinking-social.html>
- García Peña, A. (14 de Agosto de 2015). *Innovar o ser cambiado*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2015/08/design-thinking-en-peru.html>
- Hernández, A. (2018). *Netzum*. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de Netzum Plus: <https://plus.netzun.com/course-dashboard/31>
- Hurtado Cuartas, D. (2008). Principios de Administración. En D. Hurtado Cuartas, *Principios de Administración* (pág. 47). Medellín, Colombia: ITM.
- UPAO Institución. (2019). Obtenido de UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO: http://www.upao.edu.pe/institucion/?mod=mod_ins&task=259
- Yrigoyen, J. I. (2013). Explorando Distintos Tipos de Innovación en Micro y Pequeñas Empresas Peruanas. *Journal of Technology Management & Innovation*, 72-75.

Anexos



Anexo 1. Primera reunión de trabajo realizada el 5 de marzo del 2019

Explicación de los planes de trabajo.



Anexo 2. Segunda reunión de trabajo realizada el 10 de mayo del 2019

Introducción a la metodología ágil *Design Thinking*

