

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN**



**LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: DESARROLLO  
DE UN MODELO DE DIAGNÓSTICO DISEÑADO PARA EL ÁREA  
COMERCIAL DE UNA EMPRESA MAYORISTA DEL SECTOR  
TECNOLÓGICO, UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DESIGN  
THINKING**

**Proyecto profesional presentado para obtener el título en profesional de  
Licenciado en Gestión, con mención en Gestión Empresarial presentado por:**

<b>ALIAGA CLIMAS, Angela Paola</b>	<b>20104767</b>
<b>JAURE REYES, Anthony Bryam</b>	<b>20102571</b>
<b>MORALES SALDAÑA, Oscar Rafael</b>	<b>20105724</b>

**Asesorado por: Mgtr. Ricardo Torres Oliva**

**Lima, 25 de enero de 2018**

El proyecto profesional

**LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL: DESARROLLO DE UN MODELO DE DIAGNÓSTICO DISEÑADO PARA EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA MAYORISTA DEL SECTOR TECNOLÓGICO, UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DESIGN THINKING**

ha sido aprobado

---

Mgr. Daniel McBride González

Presidente del Jurado

---

Mgr. Ricardo Torres Oliva

Asesor del proyecto profesional

---

Mgr. Maria Laura Cuya Manco

Tercer Jurado

A mis padres Jenny y Marco por impulsarme a salir a cumplir mis sueños. En especial a Gian Pierre y Fabricio por su apoyo emocional en los momentos más difíciles del proyecto. A Jonatan por su amor y apoyo invaluable.

**Angela Aliaga**

Quiero agradecer a Dios, mis padres, amigos y familiares que me ayudaron en cada momento que los necesite para culminar exitosamente esta etapa de mi vida.

**Anthony Jaure**

A toda mi familia. En especial a mis padres, por su apoyo; a mis hermanos, por su cariño incondicional; a mis abuelos, por ser mis guías; y a Isabel Saldaña, por siempre estar a mi lado. A todas aquellas personas que, de inicio a fin, fueron parte indirecta de este proceso. Eternamente agradecido por cada palabra de aliento, los consejos, el apoyo y los buenos deseos. Los llevo siempre en la mente y el corazón.

**Oscar Morales**



Agradecemos a todas aquellas personas que con su participación directa hicieron posible la realización del presente proyecto profesional: a Erick, Andrea y Alejandra, por su encomiable apoyo; a los colaboradores del Área Comercial de la empresa elegida, por su predisposición; a Isabel, Paul, Francesco, Gian Pierre y Jonatan, por sus valiosos aportes; y a nuestros expertos, por sus contribuciones en aras de alcanzar un trabajo académico de calidad. Mención especial para aquellos, quienes siempre estuvieron presentes: Evelyn Ramos, Frida Marticorena, Luis Soltau y Ricardo Torres, por creer en nosotros y en este proyecto desde el inicio hasta el final.

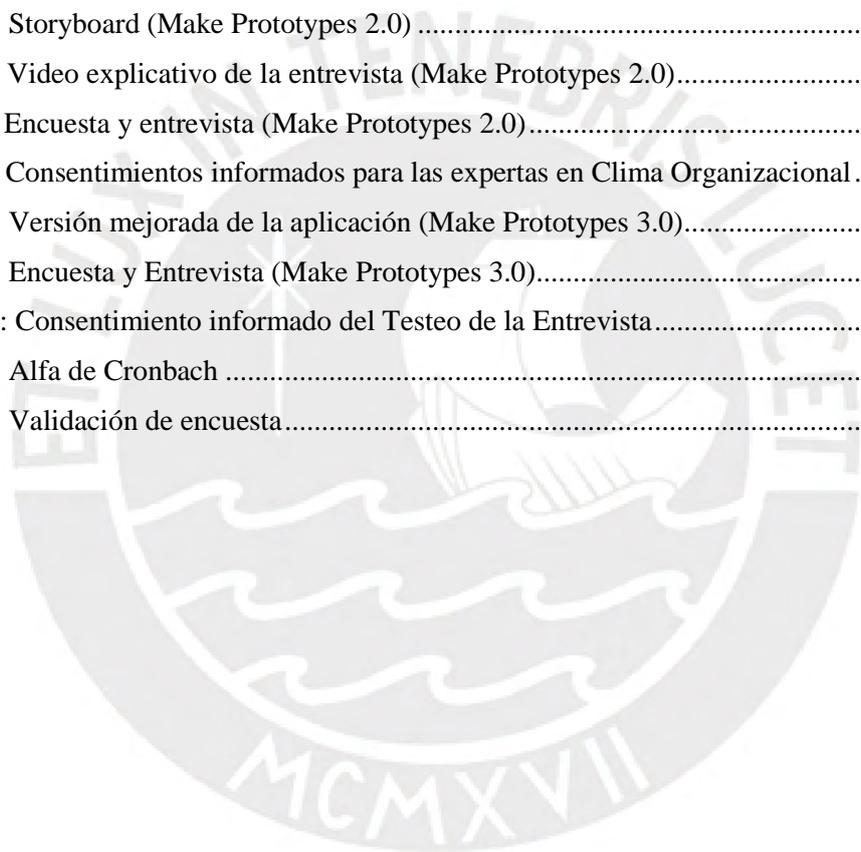


## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: CLIMA ORGANIZACIONAL, UNA GESTIÓN BASADA EN PERSONAS ..	3
1. La importancia del factor humano en la gestión de organizaciones.....	3
2. Revisión de la teoría del Clima Organizacional.....	4
2.1. La evolución conceptual del Clima Organizacional.....	4
2.2. Principales enfoques.....	6
2.3. Tipos de Clima Organizacional.....	7
2.4. Factores vinculados.....	11
3. Gestión de Clima Organizacional .....	14
4. Modelo de Clima Organizacional .....	18
4.1. Definición propia.....	18
4.2. Principales Modelos .....	18
5. Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional .....	23
5.1. Definición propia.....	23
5.2. Problemática identificada.....	23
CAPÍTULO 2: DESIGN THINKING UN DISEÑO BASADO EN PERSONAS .....	25
1. Design Thinking: metodología de innovación .....	25
2. Enfoque lógico del Design Thinking .....	27
3. Principios del Design Thinking.....	28
4. Modelos de Design Thinking .....	29
5. ¿Cuál es el modelo de Design Thinking a seguir? .....	33
5.1. Before you Begin .....	33
5.2. What is?.....	34
5.3. What if?.....	35
5.4. What wows? .....	37
5.5. What works?.....	38
6. ¿Por qué utilizar Design Thinking en Recursos Humanos? .....	39
CAPÍTULO 3: DESIGN THINKING APLICADO AL DISEÑO DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL .....	43
1. Identify an Opportunity.....	43
2. Scope Your Project .....	45
3. Draft Your Design Brief.....	47

4. Make Your Plans.....	48
5. Do Your Research.....	52
5.1. Primer acercamiento a los usuarios.....	52
5.2. Segundo acercamiento.....	54
6. Identify Insights.....	62
7. Establish Design Criteria.....	64
8. Brainstorm ideas.....	65
9. Develop Concepts.....	66
10. Create Some Napkin Pitches 1.0.....	68
11. Surface Key Assumptions 1.0.....	71
12. Make Prototypes 1.0.....	73
13. Get Feedback From Stakeholders 1.0.....	74
14. Create Some Napkin Pitches 2.0.....	75
15. Surface Key Assumptions 2.0.....	77
16. Make Prototypes 2.0.....	79
17. Get Feedback From Stakeholders 2.0.....	79
18. Make Prototypes 3.0.....	80
19. Get Feedback From Stakeholders 3.0.....	82
20. Run Your Learning Launches.....	83
21. Design the On-Ramp.....	84
21.1. Modelo de Clima Organizacional.....	84
21.2. Herramientas de medición.....	86
21.3. Lineamientos de aplicación:.....	91
21.4. Secciones para el Diagnóstico continuo:.....	99
21.5. Secciones para el Diagnóstico programado:.....	100
21.6. Secciones de soporte al Diagnóstico.....	101
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 102
REFERENCIAS.....	104
ANEXO A: Guías de entrevistas a expertos.....	109
ANEXO B: Categorización de entrevistas a expertos.....	111
ANEXO C: Carta de solicitud de confidencialidad de la organización.....	118
ANEXO D: Plantilla de observaciones.....	120
ANEXO E: Guías de entrevistas.....	121
ANEXO F: Sistematización de entrevista al Gerente General.....	124
ANEXO G: Sistematización de entrevista a la Gerente de Recursos Humanos.....	128

ANEXO H: Sistematización de entrevistas con los colaboradores del Área Comercial.....	130
ANEXO I: Observaciones del Primer acercamiento .....	133
ANEXO J: Consentimientos informados del Equipo Multidisciplinario .....	134
ANEXO K: Observaciones del Segundo acercamiento .....	139
ANEXO L: Sistematización de insights.....	142
ANEXO M: Observaciones del Taller Brainstorming Ideas.....	143
ANEXO N: Chili Table.....	146
ANEXO Ñ: Consentimientos informados de expertos.....	151
ANEXO O: Bosquejos (Make Prototypes 1.0) .....	158
ANEXO P: Encuesta y Entrevista (Make Prototypes 1.0) .....	162
ANEXO Q: Storyboard (Make Prototypes 2.0) .....	165
ANEXO R: Video explicativo de la entrevista (Make Prototypes 2.0).....	169
ANEXO S: Encuesta y entrevista (Make Prototypes 2.0).....	172
ANEXO T: Consentimientos informados para las expertas en Clima Organizacional.....	176
ANEXO U: Versión mejorada de la aplicación (Make Prototypes 3.0).....	179
ANEXO V: Encuesta y Entrevista (Make Prototypes 3.0).....	191
ANEXO W: Consentimiento informado del Testeo de la Entrevista.....	195
ANEXO X: Alfa de Cronbach .....	197
ANEXO Y: Validación de encuesta.....	199

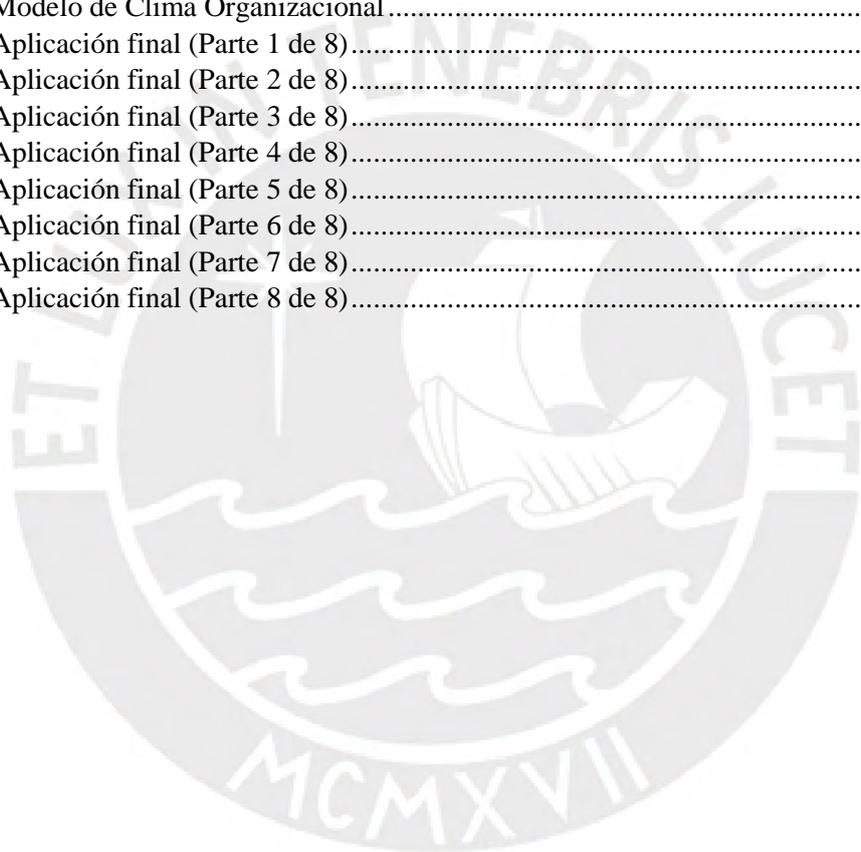


## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Principales modelos de Design Thinking.....	30
Tabla 2: Identify an Opportunity.....	44
Tabla 3: Design Brief.....	47
Tabla 4: People Plan.....	49
Tabla 5: Research Plan.....	50
Tabla 6: 360 Empathy del Equipo Gerencial.....	54
Tabla 7: 360 Empathy del Área Comercial.....	56
Tabla 8: Personas de Equipo Gerencial.....	59
Tabla 9: Job To Be Done del Usuario 1.....	59
Tabla 10: Personas de los colaboradores del Área Comercial.....	60
Tabla 11: Job To Be Done del Usuario 2.....	61
Tabla 12: Design Criteria.....	64
Tabla 13: Card Sorting.....	68
Tabla 14: Napkin Pitch 1.0.....	69
Tabla 15: Key Assumptions 1.0.....	72
Tabla 16: Feedback 1.0.....	74
Tabla 17: Napkin Pitch 2.0.....	76
Tabla 18: Surface Key Assumptions. 2.0.....	78
Tabla 19: Feedback 2.0.....	79
Tabla 20: Escala de fiabilidad.....	82
Tabla 21: Estadística de fiabilidad.....	82
Tabla 22: Learning Launch Design.....	83
Tabla 23: What To Watch For.....	84
Tabla 24: Dimensiones de la encuesta.....	87
Tabla 25: Encuesta final.....	88
Tabla 26: Entrevista final.....	90

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de clima según Likert .....	8
Figura 2: Cuatro Climas Organizacionales Básicos .....	10
Figura 3: Climas de baja y alta efectividad .....	10
Figura 4: Dimensiones del Great Place to Work .....	22
Figura 5: Las 10 principales tendencias mundiales para el Capital Humano 2016.....	42
Figura 6: Scope Your Project .....	46
Figura 7: Árbol del Problema.....	63
Figura 8: Point Of View .....	64
Figura 9: Develop Concept del Taller #1 .....	67
Figura 10: Develop Concept del Taller #2.....	67
Figura 11: Develop Concept con el Equipo Multidisciplinario.....	68
Figura 12: Modelo de Clima Organizacional .....	86
Figura 13: Aplicación final (Parte 1 de 8).....	92
Figura 14: Aplicación final (Parte 2 de 8).....	93
Figura 15: Aplicación final (Parte 3 de 8).....	94
Figura 16: Aplicación final (Parte 4 de 8).....	95
Figura 17: Aplicación final (Parte 5 de 8).....	96
Figura 18: Aplicación final (Parte 6 de 8).....	97
Figura 19: Aplicación final (Parte 7 de 8).....	98
Figura 20: Aplicación final (Parte 8 de 8).....	99



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto profesional tiene como objetivo el desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional para el Área Comercial de una empresa del sector tecnológico de Lima. Ello fue posible a través de la aplicación de la metodología Design Thinking, que busca formular soluciones que satisfagan las necesidades de un usuario y lo involucren en el proceso de creación. Es decir, implica un diseño basado en las personas. Para fines del proyecto, se identificaron dos usuarios: el Equipo Gerencial de la organización (conformado por la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos) y los colaboradores del Área en mención.

En primer lugar, se consideró el problema que encierra la experiencia teórica y empírica en relación al diagnóstico del Clima Organizacional. Este señala que los instrumentos de medición son elaborados por la Alta Gerencia, sin considerar el punto de vista del colaborador. Además, no se consideran las diferentes realidades que pudiesen existir dentro de la organización, por lo que al solucionar estos inconvenientes el diagnóstico sería más efectivo. En segundo lugar, se halló una empresa que evidenciaba el problema expuesto y se negoció la intervención en un Área, que comparta una misma realidad organizacional.

Finalmente, se realizó la aplicación de la metodología Design Thinking para crear un trabajo participativo con los colaboradores del Área Comercial y el Equipo Gerencial, actividad que tuvo la meritoria participación de un Equipo Multidisciplinario. Durante el proceso fue necesario empatizar con los miembros del Área y programar talleres en los que pudieron definir el problema e idear potenciales soluciones. Y mientras la labor de prototipar recayó en el equipo a cargo del proyecto profesional, el proceso de testeo se volvió a realizar con los usuarios para permitir tres etapas de retroalimentación. La participación del Equipo Gerencial solo fue requerida en actividades necesarias, pero su punto de vista fue estrictamente respetado para considerar sus necesidades.

Todo lo expuesto anteriormente, permitió la concepción de dimensiones que expliquen el Clima Organizacional del Área, así como la creación de herramientas adecuadas a su realidad y lineamientos de aplicación. Además, el proceso permitió identificar la predisposición de los colaboradores a realizar un diagnóstico activo, que permita la formulación de soluciones a problemas vinculados al Clima.

## INTRODUCCIÓN

La finalidad del presente proyecto profesional es desarrollar un Modelo de Diagnóstico que viabilice la Gestión del Clima Organizacional en el Área Comercial de una empresa del sector tecnológico de Lima. En ese sentido, el proyecto requiere la confirmación de la problemática vinculada al diagnóstico, la misma que señala que este debe considerar dos puntos de vista: el del empleador y el del empleado, ya que la interacción de ambos conciben la realidad a evaluar. Por un lado, el empleador ofrece un espacio de trabajo con características propias, ajustadas a su contexto y por el otro, el empleado aspira a satisfacer sus necesidades y expectativas dentro de la organización. No obstante, la experiencia empírica y teórica señala que el diagnóstico se realiza considerando solo el punto de vista del empleador y lo que éste quiere conocer sobre el Clima organizacional. El empleado, por su parte, corre el riesgo de que su opinión en relación al Clima no sea recogida en su totalidad.

Para realizar un acercamiento al Clima Organizacional, el primer capítulo además de presentar los fundamentos teóricos del mismo, explica su importancia y las características de su gestión. Asimismo, hace una diferenciación entre lo que se conoce como Modelo de Clima organizacional y Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional, extrapolando lo recogido en la información bibliográfica para definir el primero y presentando una definición propia para el segundo.

El segundo capítulo presenta las bases teóricas del Design Thinking, marco metodológico del proyecto, señalando su enfoque lógico y los principios que subyacen a su aplicación. Además, lista los principales modelos que de él se conocen para luego hacer la elección del modelo que servirá como guía para el trabajo de campo: “The Designing for Growth Field Book: a step-by-step project guide”, propuesto por el Columbia Business School (EE.UU.). Posteriormente, se presentan algunas tendencias que sustentan la posibilidad de utilizar la metodología en el trabajo de Recursos Humanos.

A continuación, y siguiendo las pautas del libro guía presentado en el capítulo anterior, se detallan los pasos que se realizaron en el trabajo de campo. Al iniciar, se muestra una etapa que incluye tareas preliminares a la aplicación de la metodología, esta fue elaborada luego de que la problemática fuera corroborada en la organización sobre la que se desarrolla el proyecto. Se identificaron, entonces, dos usuarios: los colaboradores del Área Comercial y el Equipo Gerencial (Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos). Luego, se describen los pormenores de las actividades que se llevaron a cabo para corroborar la problemática y

definirla. Del mismo modo, se mencionan las actividades que fueron necesarias para la formulación de potenciales soluciones. A continuación, y tomando en cuenta la particularidad del Área, el proceso para crear prototipos fue realizada por el equipo a cargo del proyecto. Este proceso tuvo como resultado un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional con características propias del Área. Por su parte, el proceso de testeo sí permitió la retroalimentación de ambos usuarios hasta en tres oportunidades con la finalidad de ultimar detalles en relación al producto final.

Por último, se desarrollaron conclusiones y recomendaciones, como resultado de la información recogida a lo largo del proceso. Las primeras, no solo incluyen información sobre la elaboración del Modelo de Diagnóstico, sino que expone un tipo de diagnóstico identificado en el proceso. Este fue denominado diagnóstico activo y pretende crear soluciones a factores críticos del Clima Organizacional. Las segundas, ofrecen sugerencias vinculadas al Modelo de Diagnóstico y a la aplicación del Design Thinking para futuros proyectos con características similares.



# **CAPÍTULO 1: CLIMA ORGANIZACIONAL, UNA GESTIÓN BASADA EN PERSONAS**

## **1. La importancia del factor humano en la gestión de organizaciones.**

El trabajo de cualquier persona puede generar un impacto de dos maneras que pueden estar muy relacionadas entre sí: un impacto individual y uno grupal. El primero vincula el esfuerzo, la dedicación y el conocimiento que se tiene del trabajo a realizar, de tal manera que se asegure eficiencia y eficacia. El segundo vincula cada esfuerzo particular para generar un impacto mucho mayor que la suma de cada uno de ellos. Si bien, son dos caras de una misma moneda, la segunda afirmación es la que mejor define el propósito de una empresa. “Las organizaciones surgen precisamente para aprovechar la sinergia del trabajo coordinado y conjunto de varias personas” (Chiavenato, 2011, p. 2). De esta manera, se resalta que las personas son importantes, ya que ejecutan las actividades vinculadas a la misión organizacional y ejercen una gran influencia en el logro de los objetivos. “Hoy en día las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización” (Chiavenato, 2011, p. 2), es decir, son, en esencia, el motor de cada una de las empresas, porque gracias al trabajo que las personas realizan, éstas pueden seguir existiendo en el mercado.

Por otro lado, la gestión de organizaciones busca generar competitividad y capacidad de adaptación al contexto en el que se encuentra con el propósito de orientar el trabajo hacia un pensamiento sistémico capaz de enfrentar la globalización y generar resultados concretos. Este trabajo debe iniciar con las personas que conforman la organización, puesto que son las que vuelven realidad todos los planes estratégicos. Para ello, en primer lugar, debe tomarse en cuenta la naturaleza del puesto, para identificar qué tipo de características debe cumplir el futuro trabajador; es decir, colocar a una persona en el puesto incorrecto no es eficiente, puesto que se desaprovechan recursos y tiempo. En segundo lugar, aunque se haya elegido correctamente el puesto, es necesario saber si la persona es realmente la mejor capacitada para ocuparlo, se resalta que el talento es importante, por lo que también es necesario retenerlo.

Asimismo, debe entenderse que gestionar la organización es gestionar a las personas que la conforman, por ello, cada decisión no solo afecta el trabajo que se realiza, sino su contexto y la percepción propia que tienen los trabajadores. En esta línea, las personas deben recibir un trato correcto y sentir que son parte de una organización que no solo se preocupa por su beneficio, sino también, por el de ellos. “Se trata a las personas como seres con una dignidad

peculiar, irrepetible en su individualidad, y no como un recurso más” (Ferreiro & Alcázar, 2003, p. 44). De aquí que, es necesario que una organización posea correctas políticas laborales, brinde estímulos a sus trabajadores y logre operar bajo un clima integrador, donde se observe una mayor participación del personal en los objetivos de la organización y un trato justo.

## **2. Revisión de la teoría del Clima Organizacional**

### **2.1. La evolución conceptual del Clima Organizacional**

Para comprender mejor la definición de “Clima Organizacional” se debe mencionar que el origen del estudio de “Clima” se enmarca en la Escuela Humanista de la Administración que tiene a su máximo exponente en Elton Mayo. Esta escuela pone mayor énfasis en el ser humano y sus relaciones (como uno de los factores de éxito en las organizaciones) en comparación con las estructuras y tecnologías, los cuales han solido ser los pilares de la Teoría Clásica de la Administración.

En ese sentido, se torna importante el estudio de los factores que influyen en la conducta de los individuos. La primera investigación con respecto a este tema fue desarrollada por Kurt Lewin en 1939, psicólogo alemán- estadounidense, quien estableció los términos “Clima Social” y “Atmosfera Social”, sobre los cuales posteriormente se construyó lo que hoy se conoce como “Clima Organizacional”.

Es la obra de K. Lewin (1935, 1939, 1951) la que sirve como estímulo para el desarrollo creciente del interés por el contexto social. De modo específico, su trabajo experimental de laboratorio junto con Lippitt y White sobre los estilos de liderazgo grupal introduce el término «Clima» como vínculo entre la persona y el ambiente. Según sean las conductas de los líderes (democrática, autocrática o laissez faire), el grupo se comportará de modo distinto creándose diferentes climas. Desde entonces el estudio de clima ha seguido varias direcciones conceptuales y metodológicas (Silva, 1992, p. 444).

Por lo expuesto, se puede concluir que la conducta del individuo no solo está influenciada por los componentes subjetivos propios de él, sino también por la percepción del contexto que se denomina “Clima Social” y los diferentes estilos de liderazgo que marcan una fuerte influencia en la percepción del entorno y en las conductas.

Continuando con la evolución conceptual, posteriormente en los años 50, se realizaron algunas investigaciones relacionadas al contexto humano en las organizaciones. Cornell (1955) menciona el término Clima Organizacional y lo define como una mezcla de interpretaciones, y percepciones que las personas hacen acerca de la organización en donde laboran o de los roles que cumplen dentro de su entorno. En esta misma década, Chris Argyris argumenta que “es

necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y que se haga lo necesario para resolverlo” (Argyris 1957 citado en García 2007, p.158).

De esta manera, Chris Argyris define Clima Organizacional como la percepción de las características de la organización, que se genera a partir de las relaciones interpersonales. Gracias a este enfoque, en este proceso de interacción se muestra una evidencia importante: existe una brecha entre las necesidades de la organización y las necesidades del individuo que genera conflictos. Por ello, se necesita una atmósfera de confianza para poder gestionarlos.

La siguiente década es conocida como “Los mágicos sesenta”, caracterizada por una abundante cantidad de investigaciones sobre “Clima Organizacional” y sus resultados empíricos. Durante este periodo se resaltó la importancia de los factores humanos y se expuso cómo las características de la organización afectan a sus colaboradores. McGregor, uno de los principales representantes de la década, hizo hincapié en los estilos de liderazgo y su influencia sobre el Clima Organizacional en la formulación de la Teoría X y Teoría Y (Jaime & Araujo, 2007).

De esta manera, “la teoría X conduce de manera natural al énfasis en las tácticas de control, a los procedimientos y técnicas para decirle a la gente qué deben hacer y cómo se les premia o castiga” (Marín, Ruiz & Aristizabal, 2013, p. 171). Por otro lado, la teoría Y “lleva a la preocupación por la naturaleza de las relaciones, por la creación de un clima que favorezca el compromiso con los objetivos de la organización” (Marín, Ruiz & Aristizabal, 2013, p. 171). En la exposición de las teorías, denotamos que el autor pone de manifiesto que los directivos son los principales responsables de la generación del Clima y de la percepción que tienen sus colaboradores sobre este.

Posteriormente, en los años 70 Schneider plantea la necesidad de prescindir del uso indiscriminado del término Clima Organizacional y, en cambio, reemplazarlo solo por el uso de la palabra Clima (Schneider, 1975). Ello debido a que, luego de una exhaustiva investigación, concluye que el Clima Organizacional es un concepto indeterminado y que, por lo tanto, es necesario hablar solo de Clima siempre que se relacione con una realidad específica, sea a la productividad, servicio, etc. (Jaime & Araujo, 2007).

En esta misma década, por su parte, Don Hellriegel y Slocum (1974) resolvieron que cuando el Clima es analizado y medido en un nivel individual, se habla de un clima psicológico; mientras que cuando el concepto se estudia desde el punto de vista de la organización, se habla de Clima Organizacional. Es decir, sugiere una diferencia entre lo que una persona percibe

como individuo y como grupo, puesto que en ambas posiciones posee necesidades y anhelos distintos. En esa misma línea, Schneider (1975) distingue a la satisfacción laboral del clima, definiendo al primero como el estado afectivo interno de un individuo mientras que el Clima Organizacional es una percepción del mundo externo o entorno.

Siguiendo con el análisis conceptual, se afirma que a la década del 80, se le denomina “La era de los niveles” debido a que autores como Schneider y Rousseau cuestionaron la interpretación de las mediciones individuales y grupales. “Rousseau (1985) further delineated levels issues in research including discussion of alternative ways of conceptualizing and assessing levels differences, both within and between levels” (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011, p. 34). Es decir, en esta década se cuestiona la validez de una medición del clima que parta del nivel individual y se interprete a nivel organizacional. Por ello, luego se optó por dividir la medición del clima en tres niveles: individual, grupal y organizacional.

Por último, en la década de los 90 surge un nuevo concepto: Cultura Organizacional. Los investigadores empezaron a diferenciarlo del Clima y a profundizar en su definición. De esta manera, el Clima se ha definido sobre la base de la percepción de la organización como un entorno psicológicamente significativo para sus colaboradores (Reichers & Schneider 1990 citado en Jaime & Araujo 2007); mientras que la Cultura se define como el patrón más amplio de las costumbres, creencias y valores de una organización (Schneider, Gunnarson & Niles-Jolly, 1994). Ante ello, “si bien el clima no desapareció de la agenda de los investigadores, fue rápidamente desplazado a un segundo plano, tras la irrupción avasalladora de la cultura” (Jaime & Araujo, 2007, p. 299).

## **2.2. Principales enfoques**

Diferentes autores han reconocido la importancia del Clima dentro de la organización, por ello trataron de realizar una definición propia, la misma que puede ser clasificada en tres principales enfoques: estructural, perceptivo e interactivo.

En el enfoque estructural u objetivo, “El Clima Organizacional es un conjunto de características objetivas, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación” (Forehand & Gilmer 1964 citado en Jaime & Araujo 2007, p. 299). Este enfoque hace mayor énfasis en la percepción de las características físicas y medibles de la organización que en las características de la personalidad del individuo. Además, no toma en cuenta la existencia de microclimas ni la temporalidad, puesto que se concibe al clima como único y permanente en la organización.

En el enfoque perceptivo o subjetivo se considera que “un aspecto relevante del clima organizacional son las percepciones que los individuos tienen con respecto al logro de sus necesidades y al cumplimiento de sus funciones laborales” (Gamarra, 2014, p. 8).

Contrastando con el enfoque anterior, se desprende que las bases teóricas del enfoque perceptivo son opuestas a las del enfoque estructural, ya que el clima es la percepción del individuo con respecto a variables cualitativas, no físicas como el respeto, la confianza o el nivel de autonomía en la organización; es decir, el clima es independiente de las estructuras físicas de la organización.

El enfoque interactivo o mixto integra a los enfoques antes mencionados, donde el Clima Organizacional se forma porque los actores sociales “tienen una intencionalidad hacia el mundo que les lleva a: 1) comprender y atribuir significados a los fenómenos de su entorno, y a 2) comunicar y compartir esos significados mediante la interacción social” (Moran & Volkwein 1992 citado en Chiang, Martín & Núñez, 2010, p. 42). De esta manera, los autores ponen de manifiesto que Clima Organizacional es la percepción de un conjunto de variables objetivas y subjetivas de la organización, donde la percepción se forma a partir de la interacción entre los individuos.

En suma, no existe un consenso para la definición de Clima Organizacional. Sin embargo, para fines del presente proyecto profesional se utilizarán los supuestos del enfoque interactivo o mixto. Asimismo, se utilizará la definición de Rodríguez (1999):

El concepto de clima organizacional (...) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (...) El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema (p. 159).

### **2.3. Tipos de Clima Organizacional**

Existen autores que proponen distintas clasificaciones de Clima Organizacional con el objetivo de entender mejor su dinámica y su impacto a nivel organizacional. Dentro de la tipología de Clima Organizacional se encontraron dos propuestas interesantes.

La primera clasificación corresponde a Rensis Likert (1968) quien divide al Clima en dos tipos, para luego subdividir cada tipo en dos sistemas. A continuación, se presentará una

ayuda visual de la clasificación del clima de Likert para luego describir brevemente cada sistema.

**Figura 1: Tipos de clima según Likert**



Adaptado: Brunet (1987)

El Clima Organizacional de Tipo Autoritario contiene al Sistema Autoritarismo Explotador y al Sistema Autoritarismo Paternalista. Con respecto al Sistema Explotador, la toma de decisiones es formulada y establecida por la Alta Gerencia en donde a los colaboradores solo le corresponde recibir estas decisiones sin oportunidad a opinar; las interacciones entre los colaboradores y los gerentes se basan en la desconfianza, miedo, castigos y amenazas y; por último, las organizaciones satisfacen las necesidades a un nivel básico (Brunet, 1987). Con respecto al Sistema Paternalista, existe una confianza condescendiente entre la Alta Gerencia y los colaboradores; para motivar a los colaboradores, se utilizan recompensas y en menor medida castigos. La toma de decisiones está centralizada por la Alta Gerencia, aunque algunas veces se delegan a los subordinados (Ramos, 2012).

El Clima Organizacional de Tipo Participativo contiene al Sistema Consultivo y al Sistema Participación de Grupo. Con respecto al Sistema Consultivo, las interrelaciones entre los colaboradores y la Alta Gerencia se basa en la confianza, en donde las opiniones de los empleados son de cierta manera escuchadas y valoradas, lo cual permite que existan decisiones asumidas por los empleados a niveles inferiores, pero las decisiones más importantes aún son determinadas y comunicadas de arriba hacia abajo. En este tipo de organizaciones, por un lado, se busca motivar a través de mecanismos de recompensas y castigo; por otro lado, se identifica que para poder tener empleados satisfechos no basta con cubrir necesidades básicas, sino que se busca su reconocimiento dentro de la organización (Brunet 1987). Con respecto al Sistema de Participación de Grupo, la Alta Dirección confía totalmente en las capacidades de sus colaboradores y hace que todos formen parte de la toma de decisiones y se sientan

continuamente motivados. Se podría decir que todo el personal trabaja como un equipo para lograr los objetivos de la organización (Ramos 2012).

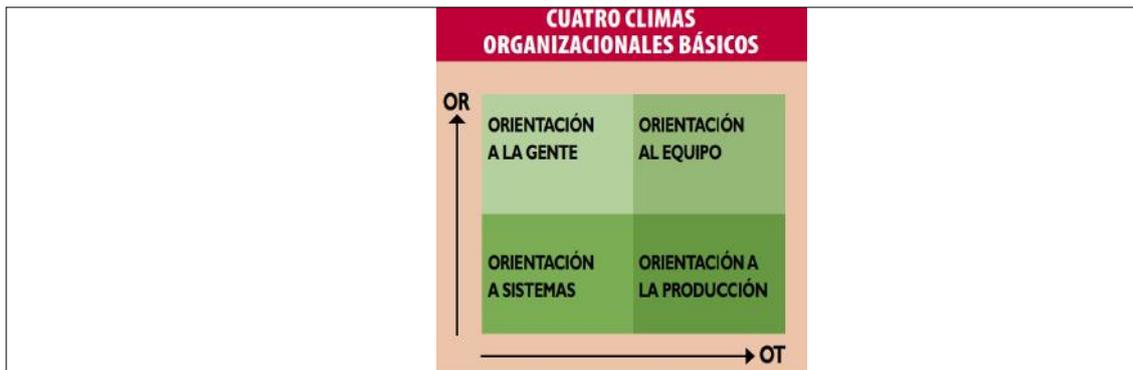
Siguiendo con la teoría de Likert, el Sistema Explotador y el Paternalista corresponden a un clima cerrado, mientras que el Sistema Consultivo y de Participación de Grupo corresponden a un clima abierto (Brunet 1987 citado en Ramos 2012). Las organizaciones que poseen estructuras y políticas rígidas, en su mayoría tienen un clima cerrado; en cambio, organizaciones que se caracterizan por tener un clima abierto, cuentan con estructuras, políticas y procesos dinámicos y participativos. Según Ramos (2012), las organizaciones que desarrollen e impulsen estrategias para tener un clima participativo, tienen mayor posibilidad de lograr una eficacia organizacional.

La segunda clasificación de Clima Organizacional corresponde a Reddin (2004), la misma que indica como principales variables a 4 tipos de Climas Organizacionales Básicos y la efectividad organizacional. Esta propuesta reconoce la importancia del Clima Organizacional y sobre todo reconoce el impacto que genera dentro de las organizaciones. Para poder entender mejor se presentará un extracto del pensamiento de Reddin:

El Clima organizacional atrae mucho la atención en estos tiempos de cambio. Identificarlo y cultivarlo es vital para generar una gran influencia en la efectividad y en los resultados estratégicos. También es útil porque puede ayudar a gestionarlo. El principal objetivo que se puede tener en un cambio de clima organizacional es mejorar la efectividad. Este parece es el camino corto para mejorar las cosas; si nosotros queremos tener una organización efectiva debemos desarrollar una cultura centrada en resultados (Reddin, 2004, p.79).

En un inicio, la propuesta de William Reddin determinó cuatro tipos de Climas Organizacionales Básicos, las cuales surgen de dos orientaciones organizacionales: “La orientación a la tarea (OT), cuando la institución enfatiza la productividad y el resultado, o la orientación a la relación (OR), cuando la institución enfatiza el comportamiento organizacional armónico de la gente” (Louffat, 2010, p. 209).

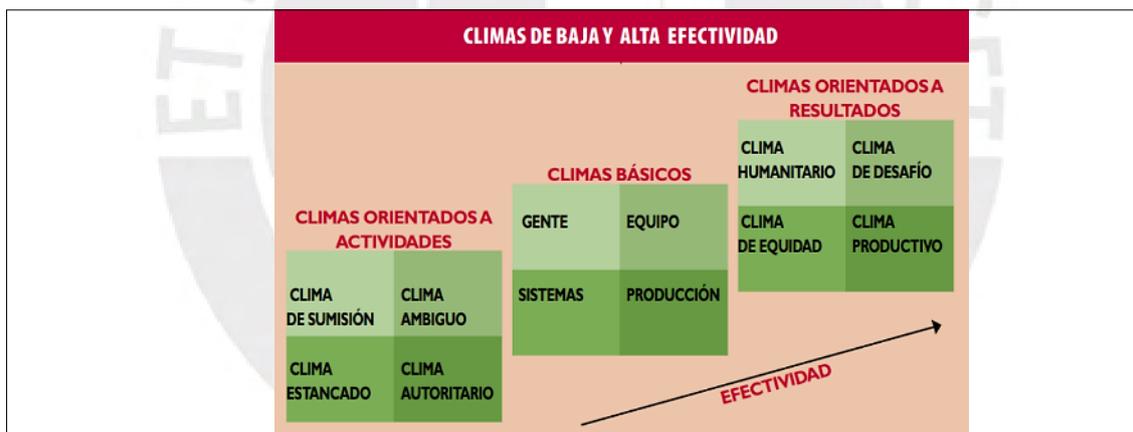
**Figura 2: Cuatro Climas Organizacionales Básicos**



Fuente: Reddin (2004)

Reddin después de determinar los cuatro Climas Organizacionales Básicos considera una tercera dimensión: la efectividad organizacional, la misma que al combinarse con los cuatro Climas Organizacionales Básicos genera ocho tipos de climas. Estos están conformados por cuatro climas organizacionales menos efectivos (Orientados a actividades) y otros cuatro climas organizacionales más efectivos (Orientados a resultados).

**Figura 3: Climas de baja y alta efectividad**



Fuente: Reddin (2004)

Los Climas Orientados a las Actividades son: el Clima Estancado que se caracteriza por tener reglas muy estrictas y resistencia al cambio; el Clima de Sumisión que se caracteriza por darle demasiada importancia a las relaciones humanas y poco interés a los resultados; el Clima Autoritario que se caracteriza por el peso de la jerarquía y el énfasis en la productividad a corto plazo; y el Clima Ambiguo que se caracteriza por la poca claridad del propósito y la estrategia de la organización (Reddin 2004).

Por su parte, los Climas Orientados a los Resultados son: el Clima Humanitario que se caracteriza por la alta cooperación y la apuesta por el desarrollo del talento; el Clima de Desafío

que se caracteriza por el énfasis con el compromiso y el logro de los objetivos; el Clima de Equidad que se caracteriza por preocuparse por las reglas, políticas y procedimientos; y el Clima Productivo se caracteriza por el énfasis en la relación costo-beneficio (Reddin 2004).

Las organizaciones al tener una razón de ser, se plantean objetivos, los mismos que pueden estar orientados a actividades o a resultados, para así cumplir con su visión. Asimismo, la Alta Gerencia al tener clara la orientación de la organización establece mecanismos para desarrollar e implementar procesos, estructuras y sobre todo, para que las personas se ajusten a la orientación de la organización. Por ejemplo, existen organizaciones que están más orientadas a las actividades y que se caracterizan por tener una visión de corto plazo. Asimismo, existen organizaciones que están orientadas a los resultados, tienen una visión a largo plazo y ponen mayor énfasis en el impacto de sus estrategias con el fin de lograr mayor efectividad.

Por ello, en el argot de la efectividad gerencial se distingue a los managers que están orientados a resultados como aquellos que inspiran sus acciones por el impacto que quieren provocar, y a los managers que están orientados a actividades como aquellos que inspiran sus acciones por la preferencia que manifiestan hacia alguna actividad climática en particular ignorando el impacto potencial (Reddin, 2004, p. 81).

Con lo mencionado anteriormente, se evidencia la importancia de entender la naturaleza y el impacto del Clima Organizacional dado que es una variable que influye en gran medida en el éxito de las organizaciones. Sin embargo, entender la naturaleza del Clima Organizacional resulta complejo para diversos autores, por lo cual han planteado diversas tipologías de Clima Organizacional. Cabe aclarar que estas tipologías solo sirven de guía ya que es erróneo pensar que existe un tipo de Clima Organizacional perfecto para todas las organizaciones, ya que cada una es una realidad distinta.

#### **2.4. Factores vinculados**

Teniendo en consideración que el Clima Organizacional es un conjunto de percepciones, es necesario identificar qué factores están vinculados directamente con su concepción. En ese sentido, surgen dos grandes grupos: los factores individuales y los factores organizacionales. Los primeros, están representados por las características que el individuo posee antes de ingresar a la organización; mientras que los factores organizacionales, se ven representados por aquellos elementos que componen a la organización y que se vinculan directamente con los objetivos estratégicos propuestos por la alta dirección.

### 2.4.1. Factores Individuales

Las personas representan un factor importante de la organización puesto que de ellas dependen la funcionalidad de la empresa. Asimismo, cada colaborador posee una esencia en particular y características individuales que lo definen. Por tal motivo, para entender con mayor profundidad cómo se origina el Clima Organizacional, es necesario identificar qué factores inherentes al individuo juegan un papel importante.

Las necesidades básicas del ser humano constituyen un paso inicial y el psicólogo estadounidense Abraham Maslow las clasifica en 5 jerarquías: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y autorrealización. Esta clasificación sostiene que todos los seres humanos buscan satisfacer determinadas necesidades y que es necesario cumplirlas en el orden descrito; “para que se active una necesidad de orden superior deben ser satisfechas, en un cierto nivel, las necesidades de orden inferior” (Rodríguez, Zarco & Gonzáles, 2009, p. 76). No obstante, las organizaciones también tienen necesidades que satisfacer; por lo que, ambos propósitos confluyen en un mismo contexto.

Ahora bien, la búsqueda de sus necesidades no es el único factor que define a un individuo, las características de su personalidad agregan información significativa. “La personalidad viene de la persona, es *la unidad operativa estable de un hombre en cuanto a manifestativa y completiva de su ser personal*” (Echevarría, 2010, p. 246). En ese sentido, representa el conjunto de rasgos, sentimientos y actitudes recurrentes que caracterizan a una persona. Todas estas particularidades, al ser inherentes, emergen hacia la organización y se adhieren al Clima Organizacional para otorgar un matiz propio.

Asimismo, el rol motivacional lo asume la motivación intrínseca que se define como un estímulo concebido en la propia persona para realizar determinada acción y que le genera satisfacción por el solo hecho de llevarla a cabo. “Los motivadores intrínsecos son recompensas internas que una persona siente cuando desempeña un trabajo, por lo que existe una conexión directa entre el trabajo y la recompensa” (Davis & Newstrom, 1989, p. 80). Es necesario acotar que no solo las expectativas pueden relacionarse directamente con la motivación intrínseca; el logro de estas puede retroalimentarla y situarla como generadora de nuevas expectativas. “El hombre es un animal insatisfecho. En cuanto queda satisfecha una de sus necesidades, aparece otra que ocupa su lugar. El proceso es interminable” (McGregor, 1994, p. 36).

Finalmente, las expectativas que cada persona crea sobre su futuro enmarcan la coexistencia de cada ítem mencionado hasta el momento. Cada persona guarda la esperanza de satisfacer sus necesidades, independientemente de la categoría a la que pertenezcan; su personalidad, además, define qué tipos de necesidades la diferencian de otras personas y por qué

se siente o no motivado por cumplir determinadas metas. Cumplir las expectativas vinculadas a su rol dentro de la organización genera una percepción positiva del Clima Organizacional y no cumplirlas genera lo opuesto.

#### ***2.4.2. Factores Organizacionales***

“Las organizaciones son aquellas que persiguen metas y objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia y eficacia mediante la acción concertada de individuos” (Herrera, 1992, p. 21). Estas metas y objetivos surgen en base a elementos clave como el tipo de liderazgo, el mismo que le otorga particularidad a la organización y que define qué tipo de factores la conformarán para conseguir resultados previamente delimitados.

El liderazgo gerencial determina qué tipo de enfoque estratégico tomará la organización. Según Matute, Becerra y Muñoz (2008), el liderazgo se define como “un proceso a través del cual el desempeño de otros es influenciado por una persona que ejerce el papel de líder” (p. 46); por ello sus propósitos deberán replicarse en cada tarea realizada, con la consigna de que se cumplan los objetivos trazados. Su influencia en el Clima Organizacional se vislumbra cuando el tipo de liderazgo ocasiona algún grado de satisfacción o desagrado en los colaboradores. De manera adicional y correlacionada, la motivación surge nuevamente como un factor; esta vez, bajo el nombre de motivación extrínseca. Este tipo de motivación refiere a todos aquellos estímulos a los que el individuo está expuesto y que lo impulsan a realizar acciones que generan satisfacción y recompensa. “Los motivadores extrínsecos son recompensas externas que ocurren separadamente del trabajo y no proveen satisfacción directa en el momento en que se está desempeñando el trabajo” (Davis y Newstrom, 1989, p.80). Esto debido a que, a diferencia de la motivación intrínseca, la satisfacción no surge por el simple hecho de realizar una acción sino porque a cambio aparece algún incentivo.

Seguidamente, es necesario mencionar a la Cultura Organizacional, la misma que se define como “la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, etc.” (Chiavenato, 2009, p.176). Por tal motivo, su influencia sobre el Clima es directa, puesto que según Brunet (1987 citado en Matute, Becerra y Muñoz 2008), el Clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros; es decir, es la expresión de la Cultura.

Otro elemento que posee vínculo con el Clima Organizacional es la estructura, que según Herrera (1992), se define en la expresión de cómo se organizan las actividades de la organización para cumplir con los objetivos y hacer posible la implementación de estrategias. Su vínculo radica en que el logro de los objetivos implica la participación de los miembros de la organización y las estrategias influyen en la interacción de las personas. Cabe resaltar que los

procesos también se ven involucrados, toda vez que estos deben alinearse con los objetivos y el tipo de liderazgo.

Por otro lado, el uso de la tecnología cumple una función de adaptación al mercado, puesto que actualiza procesos y contribuye al mejoramiento de las estrategias. No obstante, al ser un factor sumamente cambiante, los impactos que genera en la organización deben gestionarse de tal manera que no retrase su implementación, ni afecte el desempeño. En este caso, el Clima Organizacional se ve afectado; ya que, la organización gestiona cambios en las estrategias y en procesos que involucran directamente el entorno de los colaboradores.

Finalmente, se debe tener en cuenta que la influencia de todos los factores descritos en esta sección, se contrasta con cada uno de los factores individuales mencionados en el punto anterior. Por tal motivo, se puede concluir que de esta interacción surge una percepción de Clima Organizacional.

### **3. Gestión de Clima Organizacional**

Independientemente de su tamaño y complejidad, el fin de una organización es el logro de sus objetivos estratégicos. Para ello, es necesario contar con una correcta gestión de recursos a través de sus cuatro pilares fundamentales: tecnología, procesos, estructura y personas. La concepción de estos surgió de la entrevista con Carlos Torres Hidalgo, consultor independiente y profesor de la Escuela de Posgrado PUCP, (comunicación personal, 08 de julio, 2017) (ver Anexo A para las guías de entrevistas a expertos y ver Anexo B para la categorización de esta y todas las demás entrevistas). Según Torres es necesario que los pilares estén directamente vinculados con la misión y visión organizacional. La misión describe la razón de ser de la compañía y le permite informar a sus grupos de interés el porqué de su existencia. Mientras que la visión considera su perspectiva a largo plazo y la proyección de nuevas realidades a lo largo de su vida. Ahora bien, pasaremos a analizar los cuatro pilares fundamentales.

En primer lugar, la tecnología representa todo aquel soporte que facilite las tareas de los colaboradores y les permita ejecutar sus funciones de manera eficiente. Según su naturaleza puede ser de carácter tangible o intangible, por lo que es posible encontrarla en máquinas y herramientas, así como en softwares y bases de datos. Su gestión implica un análisis de su aporte a la organización y su contribución a la actualización de la misma. Capecchi refiere a la tecnología de la siguiente manera:

Todas las organizaciones dependen de un tipo de tecnología o de una matriz de tecnologías para poder funcionar y alcanzar sus objetivos. Desde un punto de vista puramente administrativo, se considera la tecnología como algo que se desarrolla

predominantemente en las organizaciones, en general, y en las empresas, en particular, a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas –know how- y por sus manifestaciones físicas consecuentes –máquinas, equipos, instalaciones- que constituyen un enorme complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es, en productos o servicios (Capecchi, 2002).

En segundo lugar, los procesos constituyen una sucesión de actividades que, tomando en consideración al área que los ejecuta, contribuyen al cumplimiento de funciones.

Un proceso es un conjunto de tareas lógicamente relacionadas que existen para conseguir un resultado bien definido dentro de un negocio; por lo tanto toma una entrada y le agregan valor para producir una salida. Los procesos tienen entonces clientes que pueden ser internos o externos, los cuales reciben a la salida, lo que puede ser un producto físico o un servicio. Estos establecen las condiciones de satisfacción o declaran que el producto o servicio es aceptable o no (Barros, 1995, p. 56).

Por ello son condiciones básicas de cualquier organización, si la planificación y ejecución de los procesos no es la apropiada, se perderá eficiencia y eficacia.

En tercer lugar, la estructura organizacional es la forma en que se ordena a los colaboradores y sus actividades, estableciendo jerarquías y líneas de autoridad dentro de la organización. En otras palabras:

Es el armazón que sirve de base para el funcionamiento adecuado, coordinado, equilibrado e integrado de una entidad, pues presenta las diversas interrelaciones existentes entre los diferentes elementos que la constituyen. Estas interacciones abarcan aspectos técnicos y de comportamiento que influyen en el propio diseño de la entidad (Louffat, 2004, p. 26).

Es posible señalar, entonces, que la estructura es a la organización como las columnas son a una edificación y en ese sentido, dar cuenta de su importancia en las organizaciones.

En cuarto lugar, el capital humano es considerado como el pilar más importante para las organizaciones. Si bien es necesario contar con tecnología de punta, procesos optimizados y una adecuada estructura organizacional, es imprescindible contar con las personas que hagan posible alcanzar el éxito en las organizaciones. Chiavenato (2009) dice que las organizaciones dependen de las personas puesto que son ellas quienes realizan las actividades y dan vida a la organización. Sin embargo, es importante mencionar que las personas también dependen de la organización, puesto que obtienen beneficios económicos y se les da la oportunidad de

realizarse a través de logros personales. Por lo tanto, esta es una relación de mutua dependencia, ya que otorga beneficios a ambas partes.

Según Carlos Torres (comunicación personal, 08 de julio, 2017), estos cuatro pilares son alineados por una persona en particular en cada organización: el líder, quien cumple un rol facilitador entre la organización y las personas. El liderazgo según Interconsulting Bureau (2015) “se puede entender como el proceso de dirigir las actividades de los miembros de un grupo y de influir en ellas” (p. 56). Al respecto, pueden distinguirse dos tipos de líderes: informal y formal. El primero adquiere reconocimiento gracias a sus pares y colaboradores, ya que estos se comprometen con él por convicción, más no por el cargo que desempeña:

Nadie logra que se realicen cosas extraordinarias a menos que todos tengan la voluntad para hacerlo. La excelencia surge desde adentro; no puede imponerse de afuera. Por eso definimos al liderazgo como el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de aspiraciones comunes (Kouzes & Posner, 2005, p. 66).

El segundo tipo de líder obtiene liderazgo a través de un cargo de autoridad dentro de la estructura organizacional. Es decir, ha sido designado por la propia institución para ejercer el liderazgo de un grupo de personas, con la finalidad de facilitar el trabajo logístico y motivar a sus subordinados. De esta manera, el liderazgo se convierte en una variable interdependiente del Clima Organizacional. Por un lado, influye sobre él incidiendo en la percepción de los colaboradores. Por el otro, son estas mismas percepciones las que predisponen la forma en que el líder ejerce su influencia sobre el grupo, ya que ambos pertenecen a un mismo contexto.

Ahora bien, las decisiones que se toman en torno al Clima Organizacional recaen en los directivos (Alta Gerencia o Gerentes de área). Por ello, al gestionar a su personal deben considerar dos supuestos esenciales: ejercen el liderazgo con mayor influencia y la presencia de un buen o mal Clima Organizacional afecta el desempeño de todos los colaboradores, incluyéndolos. Con relación a este último supuesto, debe tenerse en consideración que el Clima Organizacional guarda relación directa con la productividad de las personas.

Cuando uno piensa en efectividad en el sentido amplio del término, lo que subyace es la realidad de que algunas condiciones climáticas se ajustan muy bien a las características del ambiente y sus actores derivándose un impacto favorable, ya que como consecuencia de la influencia de este, se estimula un desempeño de alta efectividad. De esta forma cuando un manager percibe el tipo de clima que es susceptible de estimular un alto desempeño y realiza un conjunto de influencias para producir ese clima, estará creando deliberadamente las condiciones para la efectividad (Reddin, 2004, p. 81).

En otras palabras, un Clima Organizacional que contemple las características requeridas por los colaboradores, brindará las condiciones para que estos se sientan cómodos y posteriormente eleven su nivel de desempeño.

Por otro lado, el área que se encarga de gestionar a las personas de una organización es el área de Recursos Humanos. Según Mazabel (2000), esta realiza un conjunto de “actividades encaminadas a obtener, coordinar y desarrollar los recursos humanos y, así, alcanzar los objetivos de la organización” (p. 162). Por ello, sus funciones deben alinearse con la misión y los objetivos organizacionales, así como cobrar importancia a nivel estratégico. La estrategia debe tomar en cuenta no solo los factores que permitan éxito en el mercado, sino asegurar el éxito interno, a través de una adecuada Gestión del Clima Organizacional.

Para la presente investigación, la Gestión del Clima Organizacional es concebida como el conjunto de actividades que se realizan con la finalidad de crear un ambiente laboral que pueda ser percibido como favorable por los trabajadores. Para tal fin, es necesario diagnosticar el Clima Organizacional, proponer mejoras e implementarlas. En esa línea, esta Gestión deberá tomar en cuenta los objetivos organizacionales en cuanto contribuye a lograrlos e impacta sobre los resultados. Se vuelve, entonces, un indicador estratégico.

El primer paso para esta Gestión es reconocer qué tipo de características poseen las variables mencionadas líneas arriba; es decir qué particularidades presenta la organización en sus pilares, misión, visión y en su tipo de liderazgo. Una vez identificadas se puede reconocer qué tipo de organización y Clima son los que se gestionarán. El segundo paso para gestionar el Clima es identificar el estado en el que este se encuentra, por lo que se inicia el proceso de Diagnóstico de Clima Organizacional. Seguidamente, como tercer paso, se analizan los resultados obtenidos y se identifican los factores críticos. Estos dan lugar al cuarto paso que consiste en proyectar un plan de intervención para mejorarlos. Esta planificación debe tomar en cuenta las características del primer paso, para no planificar acciones alejadas de la realidad empresarial. Además, el proceso es cíclico, por lo que cada uno de los pasos depende en gran medida del anterior.

Sin perjuicio de ello, se puede identificar una necesidad en la práctica de la Gestión del Clima Organizacional. El primer paso es de carácter exploratorio y descriptivo, puesto que presenta la realidad en la que se trabajará. No obstante, para iniciar el segundo paso es necesario contar con un método que ayude con el diagnóstico. Este, también debe estar alineado con las características del primer paso de la Gestión de Clima. Para obtener un adecuado diagnóstico es necesario utilizar un Modelo compuesto por dimensiones que subyacen al propósito de la organización.

Lo que debe asegurarse es que las dimensiones que incluya su instrumento estén acordes a las necesidades de la realidad de la organización y a las características de los miembros que la integran para garantizar que el clima organizacional se delimitará de una manera precisa. La mejor manera para medir un clima organizacional es mediante un cuestionario diseñado para cada empresa en particular (Matute, Becerra & Muñoz, 2008, p. 39).

Este Modelo proporciona información relevante a la organización y permite tomar decisiones acertadas. Por ello, la toma de decisiones requiere del expertise de la Alta Dirección y de la adecuada información que se recoja. Pero este último requisito depende de la calidad del Modelo.

#### **4. Modelo de Clima Organizacional**

##### **4.1. Definición propia**

Un Modelo de Clima Organizacional es la representación de las variables a ser medidas en el estudio de Clima. Estas se encuentran agrupadas en dimensiones y sub-dimensiones, que facilitan el análisis de la información de una manera más ordenada y estructurada.

##### **4.2. Principales Modelos**

Según la revisión bibliográfica, existen diversos Modelos de Clima Organizacional, debido a que su concepción también depende del punto de vista del autor que los desarrolla. A continuación, se describen cuatro principales Modelos: Rensis Likert, George Litwin y Stringer, Fernando Toro, y Great Place To Work.

###### **4.2.1. Modelo de Rensis Likert**

Rensis Likert, psicólogo y educador estadounidense, reconocido por sus aportaciones teóricas y prácticas en el estudio de Clima Organizacional, desarrolló un modelo de Clima que ha sido un punto de referencia para los investigadores contemporáneos. Para entender la naturaleza del modelo, se debe conocer la concepción teórica. Likert concibe al Clima como una variable interpuesta entre las capacitaciones o adiestramientos gerenciales y el desempeño gerencial (Dessler, 1979). Por ello, el psicólogo desarrolló la teoría de Clima denominada “Teorías de Sistemas”, la cual afirma que el Clima depende del sistema de administración de la organización. Es decir, considera que para medir la percepción de los trabajadores, se debe conocer qué tipo de administración existe en la organización.

Por ello, el modelo que él propone se basa en 8 dimensiones: métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Asimismo, se utilizará la definición de Brunet (1987), para desarrollar cada dimensión:

- Los métodos de mando: la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia: la importancia de la interacción superior/ subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: la planificación así como la formación deseada (pp. 445-446).

#### **4.2.2. Modelo de Litwin y Stringer**

Litwin y Stringer, expertos en el estudio de Clima Organizacional, realizaron uno de los estudios empíricos más famosos con respecto a la medición de este, en el que se desarrolló un Modelo de Clima que ha sido también un punto de partida para la elaboración de otros modelos.

El punto de partida para estos autores es la teoría de motivación de McClelland, la misma que hace énfasis en tres necesidades principales en las organizaciones: poder, afiliación y logro. Ellos consideran relevante el estudio de la motivación para poder entender la conducta del colaborador y por lo tanto a la productividad. Por ello, Litwin y Stringer definen al Clima Organizacional como “una variable interpuesta entre los diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados” (Dessler, 1979, p. 187). Es decir, se entiende que se necesita al Clima Organizacional como medio para conocer dichos factores.

El Modelo de Litwin y Stringer, en base a los principios del liderazgo y la motivación, desarrolla nueve dimensiones, las cuales fueron desarrolladas por Kolb, D., Rubin, I. & McIntyre, J. (2001 citado en León 2010):

- Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca

de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

- Responsabilidad (empowerment): sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble control de su trabajo.
- Recompensa: corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.
- Desafío: corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
- Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
- Estándares: percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.
- Conflictos: implica el grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
- Identidad: sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (pp. 54-55).

#### **4.2.3. Modelo de Toro**

Este Modelo de Clima Organizacional surge por la necesidad del autor de obtener una encuesta diseñada y validada, en un primer momento para Colombia a través del Modelo ECO I (Evaluación del Clima Organizacional) y, posteriormente, para Latinoamérica en el Modelo ECO IV. En este último, el autor mide la percepción del personal en una determinada organización, según una escala Likert del 1 al 4, en relación con 10 variables. Las mismas que serán desarrollados a continuación por Toro y Sanin (2013):

- Trato Interpersonal: percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.
- Apoyo del jefe: percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.
- Sentido de Pertenencia: percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
- Retribución: grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.
- Disponibilidad de Recursos: percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
- Estabilidad: percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
- Claridad Organizacional: grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.
- Coherencia: percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.
- Trabajo en equipo: grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.
- Valores Colectivos: grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua), Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato) (pp. 15-16).

#### **4.2.4. Modelo *Great Place to Work***

Según *Great Place to Work* (2013), a principios de la década de 1980, los periodistas estadounidenses Robert Levering y Milton Moskowitz lanzaron un libro titulado “Las 100 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos” (*The 100 Best Companies to Work for in America*), obra que se convirtió en un éxito editorial y que se posicionó en el ranking de los libros más vendidos de *The New York Times*. No obstante, además del éxito editorial, el libro ha inspirado a muchos administradores a hacer cambios en sus organizaciones e implementar prácticas de gestión de personal que las cataloguen como “mejores empresas para trabajar”.

Durante su investigación, Levering y Moskowitz descubrieron que la excelencia del lugar de trabajo no estaba definida por los beneficios o las prácticas de la organización, sino por la relación de confianza, orgullo y camaraderismo que establecía con sus colaboradores. Esta idea, los llevó a fundar el Instituto Great Place to Work, el mismo que desde 1997 aplica un modelo para diagnosticar y analizar el Clima Organizacional, manteniendo la misma filosofía de sus fundadores.

El modelo Great Place to Work posee 5 dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería. A su vez, estas dimensiones poseen variables y sub-variables, las mismas que figuran en la siguiente imagen:

**Figura 4: Dimensiones del Great Place to Work**

Dimensiones	Variables	Subvariables
Credibilidad	Comunicación	Información
		Accesibilidad
	Competencia	Coordinación
		Delegación
		Visión
	Integridad	Confiabilidad
		Honestidad
	Apoyo	Desarrollo
Reconocimiento		
Respeto	Participación	
	Cuidado	Entorno del Trabajo
		Vida Personal
Imparcialidad (Trato Justo)	Equidad	Equidad en el Trato
	Ausencia de Favoritismo	
	Justicia	Justicia en el Trato con las Personas
		Capacidad de Apelación
Orgullo		Orgullo por el Trabajo
		Orgullo del Equipo
		Orgullo de la Empresa
Camaradería (Compañerismo)	Fraternidad	
	Hospitalidad	Hospitalidad del lugar
		Hospitalidad de las Personas

Fuente: Perez, R. (2013)

Asimismo, evalúa las relaciones existentes en una organización a través de tres niveles: jefe-colaborador, empresa-trabajo-colaborador y colaborador-colaborador. Por último, emplea tres fuentes de diagnóstico del Clima Organizacional. En primer lugar, utiliza *el Great Place to Work Culture Audit*, que es un cuestionario que responde solamente la empresa en el que se indaga acerca de las prácticas y políticas de la gestión de personas. En segundo lugar, el *Great Place to Work Trust Index*, encuesta que es completada por los trabajadores y que tiene como característica principal haber sido desarrollada en la escala Likert (del 1 al 5) con las opciones: 1. Casi nunca es verdad; 2. Pocas veces es verdad; 3. A veces es verdad, a veces no; 4. Frecuentemente es verdad; y 5. Casi siempre es verdad. Esta característica le permite identificar

qué percepción tienen los colaboradores de la empresa y qué emociones comparten sobre la misma. En tercer lugar, utiliza una fuente cualitativa al utilizar tres preguntas abiertas: 1. ¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar?; 2. Si lo hay, cite ejemplos específicos; y 3. ¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar? (Great Place to Work, 2013).

Inmediatamente después de obtener la información necesaria, el Instituto desarrolla una serie de indicadores que permiten determinar el nivel de satisfacción en el que se encuentra el Clima Organizacional, tanto de la empresa, como de las áreas que lo conforman. Este Indicador de Ambiente Laboral (IAL), se obtiene luego de comparar los resultados de otras empresas (y otras áreas) que pertenezcan al mismo sector. Esto último con la finalidad de lograr que los indicadores sean comparables, puesto que el Modelo está basado en la técnica del benchmark, utilizada para comparar el rendimiento de una empresa en relación con su competencia.

## **5. Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional**

### **5.1. Definición propia**

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2014), un modelo es un arquetipo, es decir una representación de cualquier manifestación de la realidad. Por ello, un Modelo de Clima Organizacional representa las características propias del Clima que resultan en dimensiones. De manera análoga, un Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional, se define como una representación del conjunto de características vinculadas a la evaluación realizada a los colaboradores de una organización. Esta evaluación posee tres factores importantes: un Modelo de Clima Organizacional compuesto por dimensiones, un grupo de herramientas de diagnóstico pertinentes y lineamientos que deben seguirse para su aplicación.

### **5.2. Problemática identificada**

Según Guillermo García, docente de la Facultad de Administración de empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana (Colombia), refiere al instrumento de diagnóstico como Modelo de medición del Clima Organizacional, término similar al propuesto por el presente proyecto. No obstante, realiza críticas en torno a su concepción, que son compartidas con el Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional. Esto último ocurre, puesto que ambos están estrechamente relacionados, a pesar de sus diferencias conceptuales.

García (2007) en su obra “Clima Organizacional: Hacia un nuevo Modelo” afirma lo siguiente:

Las variables a medir están definidas de antemano ya sea por el propio investigador o por los intereses particulares de los directivos de la organización, quienes desean conocer la percepción de sus empleados en determinados tópicos. En oportunidades no se tienen en cuenta las diferencias de tipo personal o grupal de los componentes de la organización que, como se sabe, influyen en la percepción del mundo que los rodea. Se utilizan las mismas variables para todo el personal (p. 154).

Esta opinión es compartida por Carlos Torres (comunicación personal, 08 de julio, 2017), quien sostiene que el colaborador es la fuente de información y por ello su opinión debe tomarse en cuenta para la creación de las herramientas de diagnóstico del Clima Organizacional. Menciona, además, que es absolutamente necesario que estas herramientas consideren la realidad en la que serán utilizadas y ajustarse a ella. De la misma manera, Anna Mella (comunicación personal, 13 de julio, 2017), consultora independiente y ex-Directora de Talent Management para Latinoamérica de Kimberly-Clark, mencionó que sería adecuado que esta práctica fuese un punto de partida para cualquier diagnóstico. Ejemplificó, además, un caso real en el que se evaluó el clima y se elaboraron soluciones con la participación de los colaboradores de una organización.

Se puede observar, entonces, que los colaboradores no están involucrados en el desarrollo del Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional. Sus participaciones son de carácter pasivo, ya que solo se llevan a cabo al momento de diagnosticar. Por lo expuesto, se puede inferir que el diagnóstico de un Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional con un solo punto de vista no es completamente fidedigno.

## CAPÍTULO 2: DESIGN THINKING UN DISEÑO BASADO EN PERSONAS

### 1. Design Thinking: metodología de innovación

Con el inicio de la globalización, el mundo se ha sumergido en una vorágine de cambios cada vez más densa. Las necesidades del mercado, por ejemplo, no son las mismas de las de hace algunos años. Por ello, las empresas tratan de generar cambios en los productos y/o servicios que ofrecen, con la finalidad de mantenerse vigentes en la preferencia de sus consumidores. Esto es lo que se conoce como innovación. No obstante, no solo se trata de inventar cosas, es necesario crearlas y que a la vez se ajusten a las necesidades del consumidor. Aunque de manera teórica suene obvio, para las empresas el proceso de innovar es difícil de lograr. “Invention is doing something in a novel way; innovation requires that the invention be implemented and create value. Invention doesn’t necessarily produce better outcomes for real people; only innovation does that” (Liedtka, Ogilvie & Brozenske, 2014, p. 3).

A pesar de que las necesidades son distintas, la forma en que se satisfacen casi siempre es similar; los métodos que se utilizan siguen siendo los mismos: tradicionales y con poca innovación. Las organizaciones asumen un papel teórico en un mundo cada vez más práctico, por lo que es necesario asumir nuevas formas y nuevas herramientas. Design Thinking apareció, entonces, como una metodología dispuesta a cambiar el paradigma.

Design Thinking es una herramienta a través de la cual un diseñador (persona o empresa) conoce a su cliente, descubre sus necesidades y las satisface con productos innovadores, que crean rentabilidad y están siempre ajustándose a la necesidad del consumidor. Contiene cinco pasos fundamentales: empatizar, definir, idear, prototipar, y testear; el Design Thinking al no ser una metodología lineal permite reanudar el proceso desde cualquier paso, en caso sea necesario, esta acción se llamará de ahora en adelante iteración. “Design Thinking focuses on need finding, challenging assumptions, generating a range of possibilities, and learning through targeted stages of iterative prototyping.” (Kelly, 2012, p. 225). Es decir, ayuda a demostrar que la colaboración y la participación del usuario en el proceso de creación son de vital importancia. Representa un aprendizaje mutuo y constante entre el diseñador y el objeto a diseñar.

Asimismo, a partir de la entrevista con el comunicador visual, consultor y diseñador estratégico Oscar Aníbal Pozuelos (comunicación personal, 01 de agosto, 2017) afirma que el Design Thinking tiene un enfoque metodológico ya que es importante que tenga una serie de pasos para conocer el camino. Sin embargo, también sostiene que el proceso no debe ser lineal

dado que al iterar entre los pasos permite encontrar conexiones que no aparecen con una secuencia lógica y que pueden ser insumos para una solución innovadora.

Según Designthinking.gal, Consultora de innovación y formación en Design Thinking (2017) el origen de esta herramienta está vinculado a Walter Gropius, un arquitecto alemán quien en 1919 crea la Escuela de la Bauhaus, escuela de artesanía, diseño, arte y arquitectura. En ella se crea la profesión de Diseñador de producto y se fomenta el trabajo en equipo, y el enfoque en las necesidades del usuario. A lo largo de la década de 1930, el método utilizado por Gropius fue enriqueciéndose con otros métodos como el diseño cooperativo, el cual consiste en hacer que las partes implicadas en el problema también formen parte de la solución, incorporando incluso áreas como las ciencias sociales, la antropología y psicología. Así pues, en 1954 Gropius migra a Estados Unidos y con él una exposición sobre su método que recorrió el país.

En 1956, John Arnold, psicólogo e ingeniero mecánico, organiza un programa de verano en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), donde coinciden tres grandes investigadores de la época. El primero de ellos fue el inventor Buckminster Fuller, quien utilizaba equipos multidisciplinarios de trabajo (compuestos por ingenieros, diseñadores industriales, científicos, químicos, entre otros) con la finalidad de crear soluciones a los problemas de la humanidad. El segundo fue Alex Osborn, publicista, quien inventó el método de Solución Creativa de Problemas (CPS) y la lluvia de ideas o brainstorming. El tercer investigador fue William J. Gordon, inventor y psicólogo, quien inventó la teoría de la Sinéctica, que estudia el proceso creativo, y dio paso a lo que hoy conocemos como insights. De esta manera, al año siguiente (1957) Arnold, Fuller y Gordon llevan a cabo el curso Processes for Design Problem Solving. Ese mismo año, Arnold deja el MIT y junto a su colega Bob Mckim funda la División de Diseño del Departamento de Ingeniería Mecánica en la Universidad de Stanford.

En 1963, tras el fallecimiento de John Arnold, Bob Mckim ocupa su lugar y junto a Matt Kahn, profesor del Departamento de Arte, crean el Joint Program in Design, programa en el que siguen impartiendo el método. Posteriormente, en 1977, un ingeniero eléctrico de nombre David Kelley se matricula en el programa como alumno. Gracias a su habilidad, al año siguiente McKim incorpora a Kelly al Departamento, quien obtiene la plaza de profesor titular en 1990. En 1991, David Kelly funda IDEO en Palo Alto, California y, luego de trece años de arduo trabajo, crea la D.School en Stanford, utilizando como base la colaboración entre alumnos y profesores para el desarrollo de proyectos.

Para Kelly, el expertise de sus alumnos radicaba en la metodología del diseño, puesto que ellos eran expertos en una forma de pensar. En esa línea surge lo que actualmente conocemos como Design Thinking. En 2008, Kelly escribe un artículo para el Harvard Business Review donde define el término. Al año siguiente, Tim Brown, CEO de IDEO, publica “Change by Design”, libro que hizo famoso su nombre y el de la metodología.

## **2. Enfoque lógico del Design Thinking**

El razonamiento abductivo es aquel que genera nuevas hipótesis ante una premisa expuesta tratando de dar una explicación posible, aunque no infalible a dicha premisa. Este razonamiento es expuesto por Pierce a través del siguiente silogismo: “El hecho sorprendente C, es observado. Pero si A fuera verdad, C sería aceptado como algo evidente. Por lo tanto, hay razón para sospechar que A es verdad” (Pierce 1958 citado en Soler, 2012, p. 2).

Las hipótesis planteadas por la lógica abductiva no son infalibles y por lo tanto deben ser comprobadas luego de forma más rigurosa. Un ejemplo bastante bueno de esto es cuando un doctor realiza una hipótesis de qué enfermedad puede tener un paciente por medio de los síntomas que presenta, para luego comprobarlo a través de análisis clínicos. El desarrollo del ojo clínico del doctor, que está basado en su intuición, conocimiento y experiencia profesional, hará que la hipótesis que plantee sea más cercano al que resulte del análisis clínico.

De manera análoga, las hipótesis planteadas por diferentes personas sobre un hecho concreto pueden ser ordenadas, antes de validarse, por el sentido común desde la más a la menos probable. Esto sucede porque las personas generan sus hipótesis frente a un problema desde su experiencia, conocimiento y bajo un contexto específico. Esta generación de hipótesis se conoce en el razonamiento abductivo como “flash de entendimiento” (Soler, 2012). No obstante, mientras en el campo médico la precisión es importante; en el Design Thinking se valoran las hipótesis inéditas e innovadoras que pueden generar, a su vez, nuevas hipótesis para la misma premisa.

En consecuencia, al comparar el razonamiento abductivo con el razonamiento inductivo y el deductivo. El primero se muestra ideal para el desarrollo del Design Thinking, así como para cualquier proceso de innovación; debido a que, permite de forma natural la generación de nuevas ideas. Como detalla Pierce:

La abducción es el proceso de formar una hipótesis explicativa. Es la única operación lógica que introduce alguna idea nueva; pues la inducción no hace más que determinar un valor, y la deducción desarrolla meramente las consecuencias necesarias de una pura hipótesis. La deducción prueba que algo debe ser, la inducción muestra que algo es

realmente operativo; la abducción meramente sugiere que algo puede ser (Pierce 1958 citado en Soler, 2012, p. 3).

Se requiere del pensamiento abductivo para impulsar la etapa divergente con la finalidad de generar ideas nuevas, luego es necesario converger para generar la mejor solución posible a un problema específico. La dinámica entre estos dos polos (divergente y convergente) es fundamental para garantizar el éxito en la ejecución de cualquier modelo de Design Thinking. Como menciona José Sebastián Quijano (2015):

La distinción entre pensamiento divergente y convergente muestra cómo los diseñadores se involucran con estos dos espacios. El aprendizaje, por sí solo, no es suficiente en el diseño si es que el conocimiento adquirido no es aplicado para obtener alguna opción de solución al problema planteado, por lo tanto, el Pensamiento de Diseño siempre es un proceso que pasa de la exploración divergente del problema a la construcción convergente de soluciones (síntesis y selección) (pp. 13-14).

En conclusión, la metodología del Design Thinking exige a quien la ejecute salir de los parámetros del típico razonamiento riguroso y científico (inducción y deducción) para abrirse a un tipo de razonamiento más abierto e incierto (abductivo). En una segunda instancia se debe sintetizar aquella explosión de ideas que converjan en una posible solución. Aunque es necesario estar siempre abierto a incluir nuevas ideas que enriquezcan la solución final.

### **3. Principios del Design Thinking**

Si bien es cierto existen diversas formas de aplicar Design Thinking, que varían en la cantidad de pasos a seguir o herramientas sugeridas, siempre subyacen en todas ellas, principios que son esenciales para el desarrollo de la metodología como un sistema de innovación. Esbozaremos a continuación los cuatro principios fundamentales:

- Centrado en las personas:

Las soluciones que se buscan en el Design Thinking siempre están orientadas a un usuario. Es un trabajo en equipo enrumado en crear una solución a una persona con una necesidad específica y es justamente el conocimiento, la interacción y la empatía con este usuario los que permiten la creación e ideación de soluciones (Brown y Katz, 2009).

- Interdisciplinariedad:

Para el desarrollo de los procesos creativos es necesario contar con la presencia de personas formadas en distintas disciplinas y carreras. Esto permite que los diferentes puntos de vista se mezclen y confluyan, para crear soluciones que, de otra manera, no hubiesen sido

posibles de ser creadas. En ese sentido, mientras más diverso el grupo de personas que conforman los equipos de trabajo en Design Thinking, mejores soluciones se obtienen (Quijano, 2015).

- Trabajo en equipo:

Este principio es fundamental. El correcto desarrollo de la metodología requiere, necesariamente, de la articulación de todos los componentes humanos a través del trabajo en equipo. Aquí la figura del facilitador o líder del equipo es crucial, pues en su figura recae la gran responsabilidad de integrar de manera armónica los diferentes puntos de vista de los integrantes del equipo. Además, tiene que manejar los conflictos que puedan surgir y ver el proceso como un todo para unir las ideas valiosas que enriquezcan el resultado final (Rey, 2009).

- Cultura de innovación:

A partir de la entrevista con el CEO de Jupiter Consulting y profesor de la Pontificia Universidad Católica del Perú, Juan Miguel Galeas (comunicación personal, 10 de julio, 2017), así como de la entrevista con Verónica Contreras, Business Developer en INSITUM, Consultora de innovación (comunicación personal, 14 de agosto, 2017), se pudo conocer que si bien el Design Thinking promueve soluciones innovadoras y creativas para satisfacer las necesidades específicas de algún usuario, esta metodología debe enmarcarse en una cultura que promueva la innovación. Se advirtió, además, que muchas empresas experimentan complicaciones al momento de emplear el Design Thinking no porque no conozcan la metodología, sino debido a que su cultura empresarial no permite la correcta aplicación de la misma. Por lo tanto, los equipos de trabajo u organizaciones que quieren emprender proyectos, bajo esta metodología, tendrán que primero tener disposición al cambio hacia una cultura de innovación que permita al Design Thinking funcionar en óptimas condiciones. Parte de esta cultura de innovación comprende desprenderse del miedo al fracaso, abrirse a la oportunidad de lo impredecible, promover la escucha del otro, no huir del conflicto sino saber gestionarlo y dejar de buscar “la idea perfecta” o evitar las “malas ideas” sino promover la generación disruptiva de todas las ideas que surjan.

#### **4. Modelos de Design Thinking**

En la investigación sobre Design Thinking se han encontrado diversos modelos, los cuales serán desarrollados a continuación.

**Tabla 1: Principales modelos de Design Thinking**

Modelo de DT	Procedencia	Etapas	Descripción
<b>D.School</b> <b>(D.School, 2015)</b>	Propuesta por la Escuela de Diseño de la Universidad de Stanford (D.School) en el 2015.  Fundada en el 2004 por David Kelley.  Considerada como un gran referente en cuanto al estudio de Design Thinking.	<b>1. Empatizar</b>	Colocarse en la situación y en el contexto del usuario con la finalidad de entender sus verdaderas necesidades.
		<b>2. Definir</b>	Establecer el Point Of View, una frase en la cual se define y especifica el problema o necesidad del usuario y el motivo.
		<b>3. Idear</b>	Generar la mayor cantidad de ideas de solución al problema previamente definido. El “no juzgar” las ideas propuestas es la clave.
		<b>4. Prototipar</b>	La clasificación de ideas más apropiadas y la materialización de estas en prototipos sencillos, rápidos y baratos.
		<b>5. Evaluar</b>	Recibir retroalimentación por parte de los usuarios, dado que se les entrega los prototipos con la finalidad de comprobar si realmente se está solucionando o no el problema.
<b>3 “I” de IDEO</b> <b>(Camps, 2014)</b>	Propuesto por IDEO en el 2001.  La agencia de Diseño conceptualizó y popularizó el término Design Thinking.	<b>1. Inspiración</b>	Se tiene el primer contacto con el problema para adoptar diversas suposiciones, las cuales serán profundizadas a través de investigación cualitativa. Luego se identifica el problema y se elabora el brief del diseño.
		<b>2. Ideación</b>	Generar ideas de solución, que estén alineadas al problema. Se requiere que el grupo sea interdisciplinario.
		<b>3. Implementación</b>	Abarca actividades como la creación de prototipos, testarlo con el usuario y recibir feedback para mejorar cada idea y así sucesivamente hasta encontrar la mejor solución.
<b>Hasson-Plattner Institute</b>	Propuesta por el Instituto Hasso-Plattner de la	<b>1. Comprender</b>	Generar y construir conocimiento acerca del problema a resolver a través del recojo de información de los expertos.

Modelo de DT	Procedencia	Etapas	Descripción
(Yeves , 2012)	<p>Universidad de Potsdam en Alemania.</p> <p>Dicha institución está conectada a la Universidad de Stanford y IDEO.</p>	<b>2. Observar</b>	Crear empatía con el usuario a través de observaciones y conversaciones activas, que permiten analizar la brecha entre lo que dicen y realmente hacen.
		<b>3. Punto de Vista</b>	Definir el problema a través de la identificación de insights más importantes.
		<b>4. Idear</b>	Producir una lluvia de ideas de soluciones por medio de herramientas que promuevan la creatividad y lo lúdico.
		<b>5. Prototipar</b>	Hacer real las ideas seleccionadas por medio de bocetos, dibujos, etc. con el objetivo de transmitir la idea de manera rápida y económica.
		<b>6. Evaluar</b>	Probar si los prototipos resuelven el problema de los usuarios, lo cual permite hacer varias iteraciones.
<b>Design Council UK o Doble Diamante (Design Council, 2015)</b>	<p>Propuesta por el Design Council, organización benéfica del Reino Unido.</p> <p>Considerada como autoridad líder en el uso del diseño estratégico.</p>	<b>1. Descubrir</b>	Pertenece al lado izquierdo del diamante izquierdo. Parte de la identificación de un problema general, la cual se reflexiona y se cuestiona por medio de la investigación.
		<b>2. Definir</b>	Pertenece al lado derecho del diamante izquierdo. Se le da sentido a los insights recogidos en la etapa previa con el objetivo de enmarcar el desafío o el problema.
		<b>3. Desarrollar</b>	Pertenece al lado izquierdo del diamante derecho. Tiene como objetivo desarrollar conceptos, realizar prototipos y probarlos de manera iterativa hasta alcanzar la solución.
		<b>4. Entregar</b>	Pertenece al lado derecho del diamante derecho. Tiene como objetivo la entrega y lanzamiento de la solución.
<b>101 Methods by Vijay Kumar</b>	Propuesto por Vijay Kumar, profesor del IIT Insitutte of Design.	<b>1. Identificar Tendencias</b>	Identificar y analizar el efecto de las tendencias que estén vinculadas al reto inicial con el objetivo de poder redefinirlo.

Modelo de DT	Procedencia	Etapas	Descripción
<b>(Kumar, 2013)</b>	Cuenta con más de 30 años en brindar herramientas para una innovación confiable y centrada en el ser humano.	<b>2. Conocer el Contexto</b>	Analizar los principales elementos del entorno, que se vinculen con el reto, como la competencia, proveedores, políticas, cultura, medio ambiente, la sociedad.
		<b>3. Conocer Personas</b>	Estudiar y comprender las necesidades del usuario a través de herramientas etnográficas y observaciones.
		<b>4. Enmarcar Insight</b>	Agrupar y priorizar los insights o patrones recogidos.
		<b>5. Explorar Conceptos</b>	Generar conceptos, ideas que han surgido de los insights o patrones.
		<b>6. Enmarcar Soluciones</b>	Producir y jerarquizar soluciones holísticas a través de un sistema de conceptos. También se realizan los prototipos y se prueban con la finalidad de que el usuario sienta la experiencia lo más real posible.
		<b>7. Construir Soluciones</b>	Estructurar y definir los pasos que se deben seguir para la implementación de las soluciones que han generado mayor valor.
<b>Designing for Growth</b> <b>(Liedtka, Ogilvie &amp; Brozenske, 2014)</b>	Propuesta por Jeanne M. Liedtka y Tim Ogilvie. Profesora en la Escuela de Negocios de Darden de la Universidad de Virginia. CEO de Peer Insight.	<b>1. What is?</b>	Analizar y comprender la realidad, a través del usuario, con el propósito de identificar el problema correcto.
		<b>2. What if?</b>	Después de definir el problema, se empieza a pensar en el futuro y a preguntarse constantemente ¿Qué pasaría si? Con el propósito de generar la mayor cantidad de ideas e hipótesis.
		<b>3. What wow?</b>	Seleccionar las hipótesis e ideas que generarán mayor valor y empezar a realizar los prototipos.
		<b>4. What works?</b>	Probar los supuestos más relevantes con las partes involucradas hasta refinarlos y, después, se prepara el lanzamiento de la nueva solución.

Adaptado de: Camps (2014); Design Council (2015); D.School (2015); Kumar (2013); Liedtka, Ogilvie & Brozenske (2014); Yeves (2012)

## **5. ¿Cuál es el modelo de Design Thinking a seguir?**

En el cuadro anterior, se han expuesto los diversos modelos de Design Thinking encontrados en la literatura. Sin embargo, se ha optado por seguir el Modelo Designing for Growth, pues brinda un proceso adaptado a las necesidades de los gestores y se encuentra en términos empresariales para su rápida comprensión. Es decir, un proceso manejable, en el que se pueda usar la creatividad de manera ordenada, para cualquier manager que busque innovar en la organización. Brinda, además, un conjunto de herramientas, desarrolladas en el libro titulado “The designing for growth field book: a step-by-step project guide” (2014), que en adelante será denominado libro guía.

El libro guía se divide en 4 etapas, las cuales están formuladas en preguntas centrales: What is?, What if?, What wows? y What works? Estas poseen un número de Steps (pasos) para guiar el proceso y dentro de cada uno, un conjunto de herramientas. Sin embargo, presenta una etapa previa a la investigación de campo denominada Before you Begin la cual contiene 4 pasos. A continuación, se desarrollará en qué consiste cada paso y cada herramienta planteada en el Modelo.

### **5.1. Before you Begin**

Esta etapa previa a la investigación cuenta con 4 pasos: Identify an Opportunity, Scope Your Project, Draft Your Design Brief y Make Yours Plans.

#### **Step 1: Identify an Opportunity**

Tiene como objetivo identificar el problema o la oportunidad de crecimiento y establecer el método más efectivo. En otras palabras, si la solución al problema se adecua al método lineal, basados en números, o al Design Thinking enfocado en resolver problemas con un alto nivel de incertidumbre.

#### **Step 2: Scope Your Project**

Tiene como objetivo definir y establecer el alcance del proyecto. Después de que se estableció el problema a abordar, se empieza a analizar los panoramas positivos y negativos con la finalidad de tener una visión completa del Área de Oportunidad.

#### **Step 3: Draft Your Design Brief**

Tiene como objetivo mitigar la incertidumbre del proyecto a través de una serie de preguntas que ayuda a tener más claro el alcance y las restricciones del proyecto. Asimismo, permite identificar para quiénes se está diseñando, plantearse preguntas exploratorias, visualizar los resultados esperados y, sobre todo, establecer las métricas de éxito.

#### Step 4: Make Your Plans

Tiene como objetivo realizar planes para el desarrollo del proyecto. Esto se logra cuando se tiene en claro quiénes son los interesados, qué se quiere investigar y qué actividades se planea realizar durante el proceso del proyecto.

### **5.2. What is?**

Consiste en entender el presente, es decir, identificar y comprender las necesidades reales de los usuarios o interesados a través de un conjunto de herramientas. Asimismo, esta etapa tiene como objetivo reafirmar el problema previamente definido o identificar el problema real. Muchos managers omiten este proceso y terminan gastando recursos en resolver problemas equivocados.

Esta etapa consta de 3 pasos: Do Your Research, Identify Insights y Establish Design Criteria.

#### Step 5: Do Your Research

Tiene como objetivo recoger información primaria y secundaria a través de un conjunto de herramientas. Estas son Secondary Research, Direct Observation, Ethnographic Interviews, Job To Be Done, Value Chain Analysis, Journey Mapping, Personas, 360 Empathy y Creating Posters.

Secondary Research consiste en recoger la información cualitativa y cuantitativa registrada con el objetivo de complementar la investigación de campo con el usuario. En cambio, Direct Observation consiste en entender el accionar del usuario con el objetivo de eliminar cualquier tipo de prejuicio o suposición y sobre todo entender la brecha entre lo que el usuario dice y hace. Asimismo, Ethnographic Interviews consiste en entrevistas abiertas enfocadas en generar conversaciones naturales, anécdotas e historias con el objetivo de identificar y entender las necesidades no atendidas del usuario.

El Job To Be Done consiste en identificar y entender las necesidades del usuario a las que se intenta encontrar solución. Estas necesidades pueden ser clasificadas en funcionales y emocionales. No obstante, Value Chain Analysis es el equivalente al Journey Mapping. Es decir, identifica y analiza las debilidades, oportunidades y las intenciones de los socios dentro de la organización con el objetivo de evaluar la rentabilidad que podría generar el Área de Oportunidad.

El Journey Mapping es una representación gráfica de la experiencia del usuario en su vida diaria con el objetivo de identificar las experiencias negativas y positivas así como de

entender mejor la realidad del usuario. Del mismo modo, otra herramienta de diseño es Personas, la cual consiste en personificar al usuario a través de la información recogida en las entrevistas y observaciones.

360 Empathy es una herramienta que permite entender el aspecto emocional de usuario; es decir, ponerse en su lugar mediante 6 preguntas básicas, qué ve, qué escucha, qué dice, qué hace, qué siente y cuáles son sus necesidades. Cabe resaltar que, el libro guía propone las Listas de Necesidades y de Emociones Universales que pueden facilitar el desarrollo de la herramienta y así identificar mejor las necesidades del usuario. Por último, la herramienta Creating Posters sirve para la sistematización creativa y visual de los hallazgos encontrados en la investigación de campo para ser expuestos a las partes interesadas, usuarios, socios, etc.

#### Step 6: Identify Insights

Después de utilizar el conjunto de herramientas descritas previamente, se obtiene un conjunto de información relevante pero que no tienen una estructura muy clara. Así que se recomienda utilizar el mapa mental que permite organizar e identificar los insights o necesidades ocultas que no han sido atendidas aún. El objetivo es confirmar que el Área de Oportunidad sea el adecuado, redefinirla o encontrar una mejor área. Asimismo, se busca establecer criterios para la siguiente fase y pensar en las posibles soluciones.

#### Step 7: Establish Design Criteria.

Una vez identificado los insights, se establecen un conjunto de criterios que servirán para el diseño de las soluciones. En otras palabras, se definen un conjunto de características emocionales, físicas, funcionales y sociales que deberían poseer las soluciones.

### **5.3. What if?**

En esta etapa, se empieza con el ejercicio de creatividad pura, es decir, se generan la mayor cantidad de ideas o hipótesis de posibles soluciones, cuestionando constantemente ¿Qué pasaría si? a partir de los insights y el Área de Oportunidad. Asimismo, se debe seleccionar y priorizar las ideas generadas a partir de la lluvia de ideas, para luego ser agrupadas en conceptos.

Esta etapa consta de 3 pasos: Brainstorming, Develop Concepts y Create Some Napkin Pitches.

#### Step 8: Brainstorming

Consiste en utilizar la información de la investigación de campo y convertirla en preguntas exploratorias y abiertas, con el objetivo de generar una sesión de lluvia de ideas. Es

importante recordar que estas ideas deben guardar estrecha relación con el Área de Oportunidad y que no existe idea incorrecta. Asimismo, es importante resaltar que el objetivo es encontrar la mayor cantidad de ideas posibles y que la formulación de estas debe realizarse de manera individual por cada una de las personas participantes. A continuación, se detallarán las principales técnicas propuestas por el modelo.

La técnica Blue Cards and Trigger Questions se basa en crear ideas y construir, a partir de estas, ideas más profundas por medio de preguntas exploratorias, en el menor tiempo posible. Estas ideas son escritas en cartas para luego ser expuestas a todos los participantes con el objetivo de mitigar la influencia de los líderes y obtener la participación de todos, permitiendo que los más introvertidos tengan un espacio más seguro para compartir ideas.

Asimismo, en Analogies/Thief and Doctor se buscan analogías; es decir, se identifican situaciones con características en común al problema actual. Luego, la idea es “robar” los elementos más resaltantes de las soluciones encontradas y después adaptarlas al caso de estudio, a partir de una lluvia de ideas. Esta técnica permite desarrollar una visión más amplia.

La técnica Worst Ideas tiene como objetivo generar ideas realmente creativas y mitigar la lógica de las restricciones o limitaciones, lo cual se logra con la producción de “malas ideas”. Es decir, se buscan ideas locas, que aparentemente no apuntan directamente al objetivo o que no posean los recursos para poder llevarse a cabo, para luego convertirlas en ideas creativas e interesantes que están relacionadas con los objetivos y recursos. Otra manera de generar lluvia de ideas es a través del Contra-Logic, que consiste básicamente en desarrollar ideas a partir de identificar los insights y definirlos de forma negativa para lograr ideas más interesantes. La última técnica recomendada es Change Perspective, la cual consiste en que cada participante asuma un escenario en el que genere ideas que solucionen el Área de Oportunidad. Todas estas técnicas apuntan a que se generen más ideas, y se abra las perspectivas para tener una mayor visión y evaluación de las problemáticas.

#### Step 9: Develop Concepts

Consiste en ordenar y clasificar el conjunto de ideas, obtenidas en la sesión de Brainstorming, en “Buenas” y “Malas”, para luego escoger las mejores ideas y agruparlas para desarrollar otras más elaboradas. En otras palabras, este proceso sistemático tiene como fin aprovechar al máximo el valor de las ideas recogidas y transformarlas en conceptos que develen potenciales soluciones.

En este paso, se recomienda las siguientes herramientas: Anchors, Bring-Build-Buy Map, Forced Connections y Combinatorial Play.

La herramienta se denomina Anchors dado que su principal objetivo es que los conceptos, desarrollados a partir de la lluvia de ideas, guarden estrecha relación con las características más importantes del problema y de los insights encontrados en la investigación de campo.

El Bring-Build-Buy Map tiene como objetivo identificar nuevas capacidades en la cadena de suministros a través de la plantilla, propuesta por el libro guía. En primer lugar, se debe analizar los activos y capacidades que posee actualmente. Luego, se establece las capacidades que se requieren para cubrir la nueva necesidad y, por último, establecer a quiénes se accederá para obtener los elementos clave.

Del mismo modo, Forced Connections consiste en la selección de las ideas más importantes o relevantes para luego forzar las conexiones de estas y generar conceptos interesantes o reveladores. Su objetivo principal es ampliar la mente del participante para encontrar conceptos que aparentemente no tienen relación con las ideas y resultan reveladores. Por último, Combinatorial Play consiste en sistematizar las ideas, es decir, seleccionarlas, agruparlas en categorías y mezclarlas para desarrollar conceptos.

#### Step 10: Create Some Napkin Pitches

Este paso tiene como objetivo comunicar de manera concisa y sencilla los conceptos generados, ya que las mejores ideas pueden comunicarse hasta en un pedazo de servilleta. En ese sentido, el libro guía propone una plantilla que permite el desarrollo de varios conceptos a la vez. Cada concepto debe describir quiénes serán los beneficiados, las necesidades que se pretenden cubrir, el proceso de ejecución y por qué la oferta está creando valor.

### **5.4. What wows?**

Esta etapa consiste en materializar los conceptos desarrollados de la etapa previamente desarrollada. En otras palabras, pasar de la generación de supuestos e hipótesis a posibles prototipos estratégicos; sin embargo, el libro guía hace énfasis en desarrollar lineamientos de los conceptos antes de convertirlos en prototipo, dado que, se busca avanzar con cuidado. En definitiva, en esta parte del proceso se manifiesta, con mayor claridad, el pensamiento analítico y creativo.

#### Step 11: Surface Key Assumptions

Después de desarrollar los conceptos en el Step 10 (Create Some Napkin Pitches) es necesario establecer lineamientos que enmarcan los posibles prototipos. El objetivo es mitigar la incertidumbre y así tomar las mejores decisiones. El libro guía propone una plantilla en la que se establecen Value Test, Execution Test, Scale Test y Defensibility Test. Asimismo, propone la

clasificación de estas asunciones en base a 3 categorías: Thought Experiment (TE), lineamientos; 2D/3D, prototipos; y 4D, la puesta en marcha de los prototipos en la realidad para testarlos.

#### Step 12: Make Prototypes

Un prototipo es la expresión visual de un concepto. En este contexto, el/los concepto(s) se encuentra(n) mencionado(s) en el Step 10. Además, se elaboran varios prototipos a lo largo del proceso, por lo que a medida que se crean nuevos prototipos, la calidad y realismo de estos deben mejorar. Las herramientas que deben utilizarse para crear prototipos son: Visualization Basics, Storytelling y Storyboarding.

El Visualization Basics se basa en la representación visual de los prototipos y puede utilizar diversos medios: Storytelling, Juego de roles, Carteles, Montaje fotográfico, Diagrama de flujo, Storyboard, Video, Power-Point, entre otros. Asimismo, el Storytelling consiste en narrar verbalmente una historia relacionada con el prototipo y su uso, mientras que el Storyboarding utiliza una serie de dibujos para contar el mismo relato. Ambos tienen que ser de alto impacto.

### **5.5. What works?**

Para esta etapa, es necesario que los prototipos elaborados anteriormente lleguen al usuario, con la finalidad de recoger sus opiniones y/o recomendaciones. Posteriormente, una vez obtenida la aprobación pueden ser lanzados al mercado.

#### Step 13: Get Feedback From Stakeholders

Al mostrarle los prototipos al usuario, este genera una retroalimentación que permitirá perfeccionarlos posteriormente. Para ello, deben considerarse algunos lineamientos: incluir en el proceso a aquellos usuarios que se muestren comprometidos, asegurar la diversidad de los participantes, realizar un feedback a la vez y ofrecer un menú de opciones. Sin perjuicio de lo mencionado anteriormente, el usuario también podrá co-crear nuevas ideas de prototipo.

#### Step 14: Run Your Learning Launches

El paso consiste en llevar a la realidad todos aquellos prototipos que surgieron del paso anterior. No obstante, a diferencia de lo que ocurre en el mercado, el éxito de los prototipos no depende de las “ventas” que generen. El propósito es probar las suposiciones que se colocaron en el Step 11 y verificar el porqué del éxito o el fracaso de los prototipos. Se consideran los siguientes requisitos: colocar fechas límites para el proceso, tener en consideración el Key Assumptions, ser explícito sobre cómo generar datos necesarios e innecesarios, construir un

equipo disciplinado que contribuya con la retroalimentación, pensar rápido y barato, hacer que se sienta real y considerar una serie de lanzamientos de aprendizaje.

Las plantillas utilizadas son: Learning Launch Design y What to Watch For. La primera, identifica quién es el usuario, dónde se lleva a cabo, cómo probará el prototipo y cuál es el presupuesto. La segunda, permite anotar qué datos son válidos o cuales son refutados.

#### Step 15: Design The On-Ramp

Este Step consiste en seguir diseñando y verificando nuevas experiencias para el usuario, después de haber lanzado el producto o servicio. Debido a que no solo es necesario conseguir clientes que compren el producto o servicio sino que lo utilicen constantemente.

Para este Step es recomendable seguir los siguientes consejos:

- Usar artefactos o alguna estrategia que ayude a que el usuario recuerde el producto o servicio.
- Construir una red de valor que haga que los usuarios se interesen en interactuar y crear comunidades.
- Habilitar el contenido creado por el usuario, de esta manera se permite que las personas personalicen el contenido.
- Proporcionar capital social, brindar reconocimiento a los usuarios para que otros quieran imitarlos.
- Proporcionar presión social, esta idea funciona como la anterior pero la influencia viene del entorno hacia el usuario.
- Utilizar regalos para motivar la participación de los usuarios.
- Pre-venta a través de redes sociales, utilizar las redes para generar interés de compra en los usuarios.
- Probar diferentes rampas durante el lanzamiento y prueba del producto o servicio, se puede aprovechar en testearlas a través de diferentes enfoques para ver qué otras características o elementos complementarios se pueden ofrecer.

## 6. ¿Por qué utilizar Design Thinking en Recursos Humanos?

Design Thinking, no sólo utiliza herramientas de carácter cualitativo, sino que idea soluciones, las recrea y testea para generar aprendizaje; no sólo define, sino que incluye pasos adicionales que complementan la labor del equipo de diseño. En ese sentido, “los métodos de

investigación cualitativa le permiten al equipo de diseño desarrollar una profunda empatía hacia la gente para la que está diseñando, cuestionar supuestos y sugerir soluciones nuevas” (IDEO, 2015, p. 32).

La pregunta es: ¿el Design Thinking es compatible con la labor realizada en la Gestión de Recursos Humanos? La respuesta tiene su inicio en que muchas de las nuevas iniciativas en esta gestión señalan que es indispensable contar con un modelo de trabajo basado en personas; una gestión que no solo se enfoque en medir, sino que se preocupe por generar soluciones desde y para las personas. “Aplicar el Design Thinking a la gestión de personas no es más que centrarse en conocer bien a esas personas a las que se pretende gestionar y ofrecerles una experiencia satisfactoria en su día a día laboral” (Randstad, 2017).

Asimismo, a partir de la entrevista con el comunicador visual, consultor y diseñador estratégico Oscar Aníbal Pozuelos (comunicación personal, 01 de agosto, 2017) se puede entender, bajo su experiencia, que la inmersión del Design Thinking en la gestión de personas se debe a la nueva concepción de las empresas que consiste en reconocer la importancia del colaborador en el éxito de la organización. Es decir, no se puede pensar en ambas partes de forma separada. Entonces partiendo de esta nueva concepción muchas empresas se han dado cuenta que no solo es cuestión de lo que el usuario final quiere si no que es igual de importante aprender a ver hacia adentro para poder conocer y entender mejor las necesidades del cliente interno, el colaborador.

Según un informe de José García (2016) publicado por la consultora europea EquipoHumano, es necesario cambiar el enfoque con que se dirigen los Recursos Humanos en las organizaciones; hace falta adaptarse a la sociedad y las personas que ingresan a la organización. EquipoHumano señala que las áreas de Gestión de Recursos Humanos deben reciclarse y orientarse totalmente a las personas que trabajan dentro de sus organizaciones. Realizar planes de formación transversal o estudiar el Clima Organizacional sin lograr resultados deben desecharse y empezar a trabajar como equipos que diseñan experiencia. Por ello, muchas empresas están optando por acercarse al Design Thinking a su método de trabajo.

En lugar de crear programas y procesos, están estudiando a sus personas para desarrollar aplicaciones y herramientas que ayuden a que los empleados se sientan menos abrumados por los cambios constantes, estén más satisfechos con su trabajo y sean más productivos (Randstad, 2017).

En ese contexto, el Design Thinking se posiciona como una metodología capaz de cubrir nuevas expectativas, ser una propuesta innovadora y colocar a las personas (los colaboradores) como punto de partida. “Para conseguir estos nuevos resultados, debemos

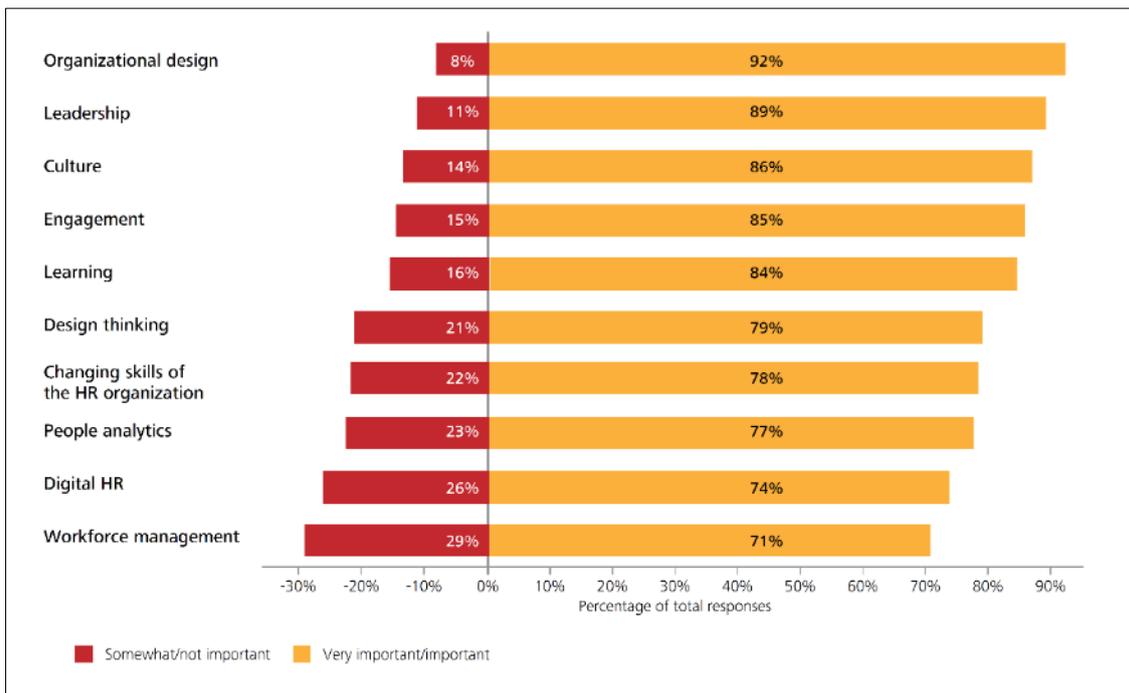
aplicar herramientas innovadoras para gestionar a las personas y el Design Thinking es una de esas herramientas que nos permite gestionar personas desde el propio diseño” (García, 2016, p. 4).

De acuerdo a una entrevista realizada a Enrique García, Director y fundador de Equipo Humano, (comunicación personal, 4 de agosto, 2017), se afirmó que la metodología reduce el índice de fracaso de un proyecto y se utiliza para idear formas diferentes de dirigirse al corazón del cliente interno. La forma en cómo se realiza el trabajo de Recursos Humanos utilizando Design Thinking genera un impacto diferencial en los colaboradores de una organización.

De la misma manera, la consultora Deloitte (2016) presentó el informe “Tendencias Globales de Capital Humano 2016”, investigación basada en entrevistas y encuestas realizadas a más de 7000 líderes empresariales y de Recursos Humanos en 130 países. El informe aborda tres ejes fundamentales: liderazgo, talento y desafíos para los Recursos Humanos. Aquí, se señala que es necesario reorganizar y rediseñar la forma en cómo trabajan las organizaciones, porque el mundo ha experimentado un cambio disruptivo en el campo de los Recursos Humanos. En primer lugar, argumentan que los cambios demográficos han diversificado la brecha de edades entre los trabajadores de una misma organización y al tener colaboradores muy jóvenes como también de mayor edad, resulta imprescindible identificar expectativas, obtener un progreso profesional dinámico y, sobre todo, trabajar en la inclusión. En segundo lugar, se ubica el rol tecnológico, el mismo que transforma los modelos de negocio, los simplifica y exige trabajadores con perfiles más actualizados. En tercer lugar, el ritmo con el que cambian las organizaciones del sector empresarial origina que su entorno interiorice la necesidad de agilidad. Por último, describen a lo que ellos llaman ‘nuevo contrato social’, el mismo que describe la nueva relación empleador-empleado que, en la actualidad, se caracteriza por trabajadores cada vez más jóvenes que no buscan un ascenso, sino que esperan lograr una experiencia enriquecedora. Esta última, la experiencia, impulsa a que Deloitte considere nuevas tendencias en la Gestión de Recursos Humanos y que su propuesta integre la innovación, el enfoque en las personas y las disrupciones.

Para la Consultora, las tendencias de Capital Humano para el 2016 son las que se muestran en el siguiente gráfico:

**Figura 5: Las 10 principales tendencias mundiales para el Capital Humano 2016**



Fuente: Deloitte (2016)

Sintetizando, es necesario mencionar que el uso del Design Thinking es un aporte al trabajo dentro de la organización. La dinámica bajo la cual se ejecuta, permite integrar y compartir puntos de vista entre los miembros de una misma comunidad. Por otro lado, ofrece un enorme potencial para generar entornos de trabajo que mejoren la productividad y la satisfacción de los empleados, creando soluciones que sean a la vez deseables, factibles y viables, de las que se beneficiarán tanto las personas como la propia empresa (Camps, 2017). Finalmente, su implementación va más allá de la resolución de problemas; es una herramienta que fomenta el trabajo en equipo y la empatía, generando eficiencia y eficacia, así como un valor agregado al trabajo de cualquier empresa. Todo esto es ahora lo que buscan las áreas de RR.HH. y el Design Thinking funciona como una metodología que le ofrece las herramientas necesarias para hacer frente a las nuevas tendencias del capital humano.

## **CAPÍTULO 3: DESIGN THINKING APLICADO AL DISEÑO DEL MODELO DE DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1. Identify an Opportunity**

Para desarrollar un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional es indispensable encontrar una organización que cumpla con los siguientes requisitos: que comparta la problemática identificada en el Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional y, una Alta Gerencia y colaboradores comprometidos con el proyecto, con voluntad de cambio y disponibilidad para participar del proceso de diseño.

Es así como luego de una larga evaluación donde se dialogó con diversas organizaciones, se decidió aplicar el presente proyecto profesional en una empresa mayorista del sector tecnológico, ya que cumplía con los requisitos antes expuestos. Además, en las reuniones que se sostuvieron con los gerentes de la organización, estos mostraron gran entusiasmo y compromiso por el trabajo a realizar, así como por los beneficios que tendría la organización. Sin perjuicio de ello, solicitaron manejar con absoluta discreción la información recogida y mantener estricta confidencialidad con todos aquellos datos que pudiesen revelar la identidad de la empresa (Ver Anexo C).

En la primera reunión con la Gerencia General y de Recursos Humanos, en adelante denominado Equipo Gerencial, quedó claro que en la organización se identificaban problemas dentro del Clima que no se reflejaban en los indicadores. El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional estaba conformado solo por una encuesta predeterminada por la organización y arrojaba todos los resultados en positivo a pesar de lo antes mencionado. Es en esta primera reunión, donde se validó de forma empírica el problema teórico, ya que, en esta organización el Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional, en adelante denominado MDCO, no recogía de manera efectiva la información vinculada al Clima Organizacional y no tomaba en cuenta el punto de vista del colaborador.

Del mismo modo, los gerentes reconocieron que en el Área Comercial era más evidente esta contradicción. Dicha área es la más importante para la organización; por ello, los gerentes necesitaban que el proyecto profesional se realice en ella. Además, en este primer acercamiento brindaron información acerca de su misión, visión, objetivos estratégicos y los 4 pilares organizacionales (procesos, tecnología, estructura y personas).

La empresa es una de las mayoristas líderes del sector tecnológico y se encuentra, además, entre las más rentables. Actualmente, cuenta con más de 200 colaboradores que trabajan bajo una estructura que contempla 5 gerencias, 1 dirección y 3 jefaturas. Por su parte, el

Área Comercial está conformada por 3 Category Manager (CM), 22 Product Manager (PM) y 10 Sales Champion (SC). Los 35 colaboradores están ubicados en una misma área física dentro de la sede de la organización. La función principal de los PM es gestionar los productos tecnológicos que tienen asignados (hardware y software). Entre las marcas que manejan figuran HP, Lenovo, Microsoft, entre otros. Los CM son aquellos que gestionan varias marcas de productos y lideran a Product Managers; sin embargo, este puesto a mediano plazo dejará de existir debido a que la organización está dando mayor envergadura a las funciones del Product Manager y su interacción directa con el cliente. Los SC realizan las funciones de un analista y ayudan a los PM en sus tareas. Todos los trabajadores del Área Comercial reparten su tiempo de trabajo entre las labores de oficina, la visita a clientes y reuniones fuera de las instalaciones de la organización.

Ahora bien, con el problema validado y un área específica donde se pueda trabajar el proyecto profesional, es necesario preguntarnos si el uso del Design Thinking es apropiado en este caso en particular. La respuesta se identifica a través de la siguiente tabla:

**Tabla 2: Identify an Opportunity**

<b>Preguntas</b>	<b>Design Thinking es apropiado si es que ...</b>	<b>Método analítico lineal puede ser mejor si es que ...</b>
<p><b>¿Está el problema centrado en el humano?</b> Sí, porque es imprescindible entender las necesidades de los colaboradores para identificar las variables del Clima Organizacional y así, poder desarrollar un Modelo de Diagnóstico adecuado.</p>	<p><b>Es posible e importante entender profundamente a las personas (usuarios) involucradas.</b></p>	<p><b>Hay pocos seres humanos involucrados en el problema o la solución.</b></p>
<p><b>¿Qué tan claro entiendes el problema en sí mismo?</b> El desarrollo de un adecuado Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional es el objetivo principal, pero se desconoce con exactitud qué otros factores vinculados a este pueden ser abordados.</p>	<p><b>Se tiene una idea del problema u oportunidad pero es necesario explorar más y obtener un consenso del mismo.</b></p>	<p><b>Se entiende el problema claramente y se sabe con seguridad cómo resolverlo.</b></p>
<p><b>¿Cuál es el nivel de incertidumbre?</b> Se desconocen las variables que se vincularán con el objetivo final y existe muy poca contribución de los datos históricos.</p>	<p><b>Hay muchas incógnitas (grandes y pequeñas) y los datos históricos no son de gran ayuda.</b></p>	<p><b>El pasado es un buen predictor del futuro.</b></p>
<p><b>¿Cuál es el grado de complejidad?</b> Existen muchos factores vinculados entre sí: Gestión del Clima Organizacional, Modelo de Diagnóstico, Objetivos organizacionales, entre otros factores.</p>	<p><b>Hay muchas conexiones y facetas interdependientes del problema. Es difícil saber por dónde empezar.</b></p>	<p><b>El camino para resolver está claro, y los métodos analíticos han tenido éxito en resolver problemas similares en el pasado.</b></p>

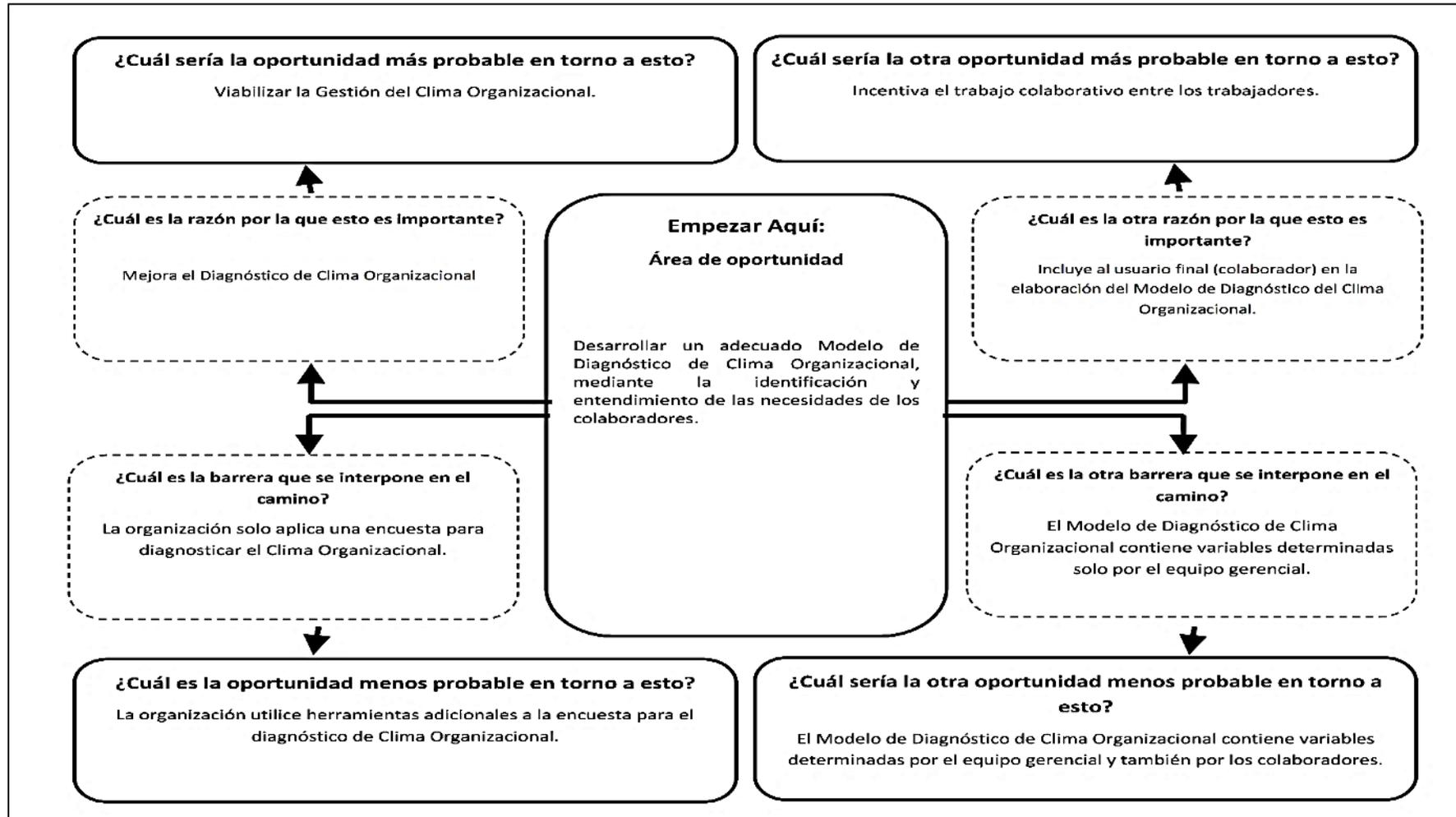
Preguntas	Design Thinking es apropiado si es que ...	Método analítico lineal puede ser mejor si es que ...
<p><b>¿Qué bases de datos están disponibles?</b> Se conocen algunos datos históricos del Diagnóstico del Clima Organizacional, así como el Modelo que se utiliza para realizarlo. Sin embargo, no se cuenta con la autorización para poder publicarlos. Asimismo, no se conoce a profundidad ni la percepción, ni las necesidades de los empleados con relación al Clima Organizacional.</p>	<p><b>Existen pocos e irrelevantes datos para analizar.</b></p>	<p><b>Existen diversas fuentes de datos análogos.</b></p>
<p><b>¿Cuál es el nivel de curiosidad e influencia?</b> El Equipo Gerencial (Gerencia General y Recursos Humanos) aprueba la realización del proyecto y está comprometido con las actividades. Asimismo, se fomentará la participación de los colaboradores.</p>	<p><b>Es emocionante explorar cada vez más y se puede obtener un grupo de personas dispuestas a ayudar.</b></p>	<p><b>El problema se siente rutinario y se siguen sistemas y procesos existentes.</b></p>

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

## 2. Scope Your Project

Luego de haber comprobado que el Design Thinking es apropiado para el proyecto profesional, es necesario delimitar el Área de Oportunidad sobre la cual se desarrollarán los siguientes Steps (pasos). Es necesario, además, entender la importancia del presente proyecto y descubrir si existen barreras para el mismo.

Figura 6: Scope Your Project



Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

### 3. Draft Your Design Brief

Después de haber identificado correctamente el Área de Oportunidad es necesario esbozar cuáles serían las restricciones y alcances del proyecto. Además de plantear este reto, se trazan las características de los resultados esperados y cómo se medirá el éxito del proyecto profesional en cuanto a la parte aplicativa.

**Tabla 3: Design Brief**

<b>DESIGN BRIEF</b>	
<p><b>Descripción del Proyecto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un adecuado Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional, mediante la identificación y entendimiento de las necesidades de los colaboradores.</li> </ul>	<p><b>¿Cuál es el problema u oportunidad?</b>  <b>Describe el proyecto en unas pocas líneas como si fuera un <i>Elevator Pitch</i>.</b></p>
<p><b>Alcance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto desarrollará un Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional. Pero, su aplicación y gestión de resultados dependerá del Equipo Gerencial.</li> <li>Los resultados del proyecto no pueden ser replicados en toda la organización sin antes haber seguido los lineamientos del proceso de aplicación del Design Thinking.</li> <li>El proyecto se desarrollará en el Área Comercial conformada por 35 colaboradores (CM, PM y SC). Además, se contará con la participación del Equipo Gerencial.</li> <li>El proyecto no tiene injerencia sobre las otras áreas.</li> </ul>	<p><b>¿Qué está adentro del alcance del proyecto y que está afuera? ¿Qué esfuerzos están adyacentes a este proyecto en particular?</b></p>
<p><b>Restricciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con la participación de todos los miembros del Área Comercial, en al menos una actividad dentro del proceso.</li> <li>Realizar una iteración como mínimo en el proceso de aplicación del Design Thinking.</li> <li>Contar con la participación de un Equipo Multidisciplinario que contribuya a la obtención del resultado final.</li> <li>Asegurar que la información sea la pertinente para pasar de un Step a otro.</li> </ul>	<p><b>¿Qué restricciones se necesitan trabajar? ¿Qué requisitos debe tener para una solución exitosa?</b></p>
<p><b>Usuarios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El proyecto profesional tiene dos frentes. Por un lado, el Equipo Gerencial y, por el otro, los colaboradores. Ambos poseen la información necesaria para desarrollar el Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional.</li> </ul>	<p><b>¿Para quiénes estás diseñando? Trata de ser lo más específico posible.</b>  <b>¿A quién necesitas entender y porque ellos son importantes?</b></p>

<b>DESIGN BRIEF</b>	
<p><b>Preguntas Exploratorias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué variables considera medir el Equipo Gerencial en el Clima Organizacional, teniendo en cuenta sus objetivos estratégicos?</li> <li>• ¿Qué variables deben tomarse en cuenta dentro del Clima Organizacional, considerando las necesidades de los colaboradores?</li> <li>• ¿Cuál es la forma más adecuada para medir Clima Organizacional según los colaboradores?</li> <li>• ¿Cuál es la forma más adecuada para medir Clima Organizacional según el Equipo Gerencial?</li> </ul>	<p><b>¿Cuáles son las preguntas claves que necesitas resolver a lo largo de la investigación? ¿Qué quieres aprender de tus <i>stakeholders</i> y cómo ellos piensan y se comportan? Estos pueden incluir las necesidades de los <i>stakeholder</i> para entenderlos mejor, nuevas posibilidades técnicas y nuevos modelos de negocios.</b></p>
<p><b>Resultados Esperados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que exista coherencia entre los objetivos organizacionales y los objetivos del Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional.</li> <li>• Que el colaborador perciba que el Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional calza con sus necesidades.</li> </ul>	<p><b>¿Qué resultados te gustaría ver?</b></p>
<p><b>Métricas de Éxito</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validación del Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional por parte del Equipo Gerencial.</li> <li>• Validación del Modelo de Diagnóstico del Clima organizacional por parte de los colaboradores del Área Comercial.</li> </ul>	<p><b>¿Cómo vas a medir el éxito?</b></p>

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

#### **4. Make Your Plans**

El equipo encargado del presente proyecto, en adelante Equipo de Tesis, desarrollará dos plantillas antes de entrar al trabajo de campo. La primera plantilla, llamada People Plan, corresponde a los usuarios que se abordarán en el proyecto: el Equipo Gerencial (Usuario 1) y los Colaboradores del Área Comercial (Usuario 2).

**Tabla 4: People Plan**

<b>Stakeholder / User #1</b> <b>Nombre: Equipo Gerencial</b>	<b>Stakeholder / User #2</b> <b>Nombre: Colaboradores del Área Comercial</b>
<p><b>¿Cuál es su punto de vista?</b>  <b>¿Cómo su comportamiento y acciones tienen que ser diferentes para poder abordar mi objetivo?</b>                      Dentro del Área Comercial, fue complicado lograr la participación deseada en los últimos diagnósticos del Clima Organizacional. Además, los problemas del área no eran representados por los indicadores que arrojaba el diagnóstico, ya que estos siempre han aparecido en positivo. Por ello, teniendo en cuenta que el Área Comercial es importante para la organización, el Equipo Gerencial se muestra comprometido con el proceso y requiere un Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional adecuado.</p>	<p><b>¿Cuál es su punto de vista?</b>  <b>¿Cómo su comportamiento y acciones tienen que ser diferentes para poder lograr mi objetivo?</b>                      En esta etapa del proceso se desconoce su punto de vista, pero se reconoce que son parte fundamental de todo el proyecto. Al final del proceso ellos podrán determinar si el Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional calza o no con sus necesidades.</p>
<p><b>¿Qué tanta curiosidad tengo por este stakeholder?</b>                      ¿Cómo motivan a los colaboradores para que participen en el proceso de Diagnóstico del Clima Organizacional? ¿Incluyeron a los colaboradores para que participen de la elaboración del Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional? ¿Qué objetivos tiene el Equipo Gerencial con respecto a la medición del Clima Organizacional?</p>	<p><b>¿Qué tanta curiosidad tengo por este stakeholder?</b>                      ¿Existe interés en participar del Diagnóstico del Clima Organizacional? ¿Cuál es la percepción sobre los instrumentos de diagnóstico del Clima Organizacional? ¿Qué factores son importantes para el colaborador dentro del Clima Organizacional?</p>
<p><b>¿Cómo puedo desarrollar empatía con este stakeholder?</b>                      “Se incluyeron preguntas abiertas para que brinden más información acerca del Clima Organizacional pero no se logró identificar con profundidad los problemas”.</p>	<p><b>¿Cómo puedo desarrollar empatía con este stakeholder?</b>                      “Nunca terminaba de rellenar las encuestas de Clima y las preguntas no abarcaban todo lo que se quería expresar”.</p>

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

La segunda plantilla corresponde a un cronograma con una serie de eventos a cumplir para el buen desarrollo del proyecto. Para ello, se ha conformado un grupo que ayudará al Equipo de Tesis, que estará conformado por 5 personas de las especialidades de psicología, marketing e ingeniería, así como un deportista calificado con experiencia en el área comercial. Este grupo denominado de ahora en adelante Equipo Multidisciplinario aportará desde su campo de conocimiento y experiencia al enriquecimiento del proyecto. Cabe resaltar que por los compromisos y la apretada agenda que maneja el Equipo Gerencial, el desarrollo del plan con ellos se llevó a cabo con entrevistas y validaciones; no obstante, solicitaron estar constantemente informados de los avances que se realizaron en el proyecto.

Finalmente, ya que el proyecto se basa en el libro guía, se seguirán los Steps que este propone y se usarán, según se requiera, las herramientas (Tools) que plantea. Dependiendo del contexto en el cual se utilicen o del público con el cual se desarrollen dichas herramientas, éstas pueden ser adaptadas o contextualizadas. Sin embargo, se tratará de seguir, con la mayor exactitud posible, las indicaciones de las herramientas del libro guía.

**Tabla 5: Research Plan**

¿Quién o qué estudiaremos?	¿Dónde encontraremos a las personas o la información?	¿Qué temas o preguntas exploramos?	Número de observaciones, entrevistas o inputs	¿Cuánto duraría la investigación?	¿Quién en el equipo es responsable?
Colaboradores del Área Comercial	Área Comercial	¿Qué factores son importantes para el colaborador dentro del Clima Organizacional?	35 entrevistas	2 semanas	Equipo de Tesis y Equipo Multidisciplinario
		¿Qué actitudes tienen los colaboradores? ¿Cómo se comportan los colaboradores?	Observación Directa	Durante todo el proceso	
		¿Cómo perciben el Clima Organizacional?	2 talleres para empatizar como mínimo	1 semana	
		¿Qué características debe tener un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional?	2 talleres de ideación como mínimo.	1 semana	
		¿Qué te gusto del prototipo 1? ¿Qué se podría mejorar prototipo 1? ¿Qué cosas te parecieron interesantes del prototipo 1?	Entrevistas Personales para la validación del prototipo 1	1 semana	
		¿Qué te gusto del prototipo 2? ¿Qué se podría mejorar del prototipo 2? ¿Qué cosas te parecieron interesantes del	Entrevistas Personales para la validación del prototipo 2	1 semana	

¿Quién o qué estudiaremos?	¿Dónde encontraremos a las personas o la información?	¿Qué temas o preguntas exploramos?	Número de observaciones, entrevistas o inputs	¿Cuánto duraría la investigación?	¿Quién en el equipo es responsable?
		prototipo 2?			
Equipo Gerencial	Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos	¿Qué objetivo tienen al diagnosticar el Clima Organizacional? ¿Qué variables consideras más/menos importantes?	2 entrevistas para empatizar	2 semanas	Equipo de Tesis
		¿Qué te gusto del prototipo 1? ¿Qué se podría mejorar prototipo 1? ¿Qué cosas te parecieron interesantes del prototipo 1?	1 entrevista de validación previa al prototipo 1	1 semana	
		¿Qué te gusto del prototipo 2? ¿Qué se podría mejorar prototipo 2? ¿Qué cosas te parecieron interesantes del prototipo 2?	1 entrevista de validación previa al prototipo 2	1 semana	
		¿Qué te gusto del prototipo final? ¿Qué se podría mejorar del prototipo final? ¿Qué cosas te parecieron interesantes del prototipo final?	1 entrevista de validación final	1 semana	
Expertos	Redes de contacto y Universidades	¿Un buen diagnóstico depende de un buen Modelo? ¿Los Modelos de Diagnóstico de Clima Organizacional deben ser estandarizados o personalizados?	10 entrevistas	5 semanas	Equipo de Tesis

¿Quién o qué estudiaremos?	¿Dónde encontraremos a las personas o la información?	¿Qué temas o preguntas exploramos?	Número de observaciones, entrevistas o inputs	¿Cuánto duraría la investigación?	¿Quién en el equipo es responsable?
		¿Qué es Gestión de Clima Organizacional?			

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

## 5. Do Your Research

En la investigación de campo, se desarrollaron dos acercamientos iniciales con los usuarios. En el primer acercamiento, se realizó entrevistas a profundidad tanto al Equipo Gerencial como a los colaboradores del Área Comercial para identificar y entender sus necesidades. En el segundo, ambos usuarios desarrollaron el 360 Empathy para validar la información recogida en las entrevistas a profundidad. Asimismo, se realizaron observaciones a los usuarios en ambos acercamientos. La plantilla se encuentra en el Anexo D.

Luego de recoger información de campo, el Equipo de Tesis desarrolló los Tools Job To Be Done y Personas para entender con mayor claridad las necesidades de los usuarios, y facilitar la identificación de los insights. Estos contribuyeron a afinar el Área de Oportunidad y desarrollar el Point Of View (POV) del proyecto.

### 5.1. Primer acercamiento a los usuarios

Se realizaron entrevistas a profundidad, con una duración de una hora aproximadamente, a cada miembro del Equipo Gerencial (Gerencia General y Gerencia de Recursos Humanos). En el caso de Gerencia General, el propósito fue conocer los objetivos estratégicos de la organización y su punto de vista con respecto al Clima. En el caso de la Gerencia de Recursos Humanos, fue entender cuál era la estrategia del área y si estaba alineada con los objetivos estratégicos de la organización; asimismo, conocer la Gestión del Clima y el Modelo de Diagnóstico que emplean. Las guías de entrevista para ambos usuarios se encuentran en el Anexo E.

Por otro lado, se realizaron 32 entrevistas, con una duración de 30 a 40 minutos aproximadamente, a los colaboradores del Área Comercial. El propósito fue conocer, en primer lugar, sus funciones y el perfil de cada uno de ellos; en segundo lugar, identificar su percepción con respecto al Clima, a su Gestión y al Modelo de Diagnóstico.

En la entrevista con Gerencia General, ésta explicó que su objetivo principal consiste en generar valor a todos sus socios estratégicos (clientes y proveedores). Dicho objetivo, se

desprende de la visión del gerente para la organización, la cual consiste en obtener una mejor posición en el sector y promover buenas prácticas en el mercado. Asimismo, considera que el Clima en la organización, en general, es bueno pero que existen algunos aspectos que no están funcionando correctamente en el Área Comercial. Por ello, se identificaron dos factores importantes para el Gerente General. Por un lado, el papel del líder del Área como facilitador y representante de la organización. Por otro, el empoderamiento de los colaboradores, ya que considera que el factor humano es un engranaje que hace funcionar a la organización. La sistematización de la entrevista se encontrará en el Anexo F.

En la entrevista con la Gerencia de Recursos Humanos, esta comentó que la estrategia del Área es brindar acompañamiento en todos los procesos y ser un área de soporte para que se puedan cumplir con los objetivos establecidos. También explicó que el Modelo de Diagnóstico está conformado por una sola herramienta: la encuesta. Esta llega en noviembre desde la Gerencia Regional, para que cada país se encargue de aplicarla. El tiempo para devolver las encuestas rellenas a la Gerencia Regional es de 3 semanas aproximadamente. Después, reciben el análisis para que la Gerencia de Recursos Humanos realice planes de acción.

Luego de la entrevista, se pudo identificar dos problemáticas para el Área de Recursos Humanos. En primer lugar, había percibido que los colaboradores no se sienten seguros de participar del diagnóstico. En segundo lugar, la pertinencia de las dimensiones del Modelo de Clima; indicó que bajo su punto de vista existen dimensiones que no se ajustan a la realidad del Área. La sistematización de la entrevista se encuentra en el Anexo G.

En las entrevistas con los colaboradores del Área Comercial, estos comentaron que pronto se eliminará el cargo de CM y pasarán a ser PM; ya que las principales funciones recaen en este último cargo. Además, tienen mayor relación con los socios estratégicos de la organización (clientes y proveedores) y los SC los asisten en casi todas las funciones, por lo que sienten que hacen lo mismo que ellos.

Es por ello que se identificó que las necesidades de los colaboradores de Área Comercial con respecto al Clima Organizacional apuntan hacia un mismo horizonte. Si bien es cierto, existen diferencias entre las funciones que realizan los distintos puestos para el presente proyecto todos los colaboradores del Área Comercial representan un mismo usuario. Esto último debido a que comparten un mismo entorno, similares características y son liderados por un mismo Gerente.

De las entrevistas realizadas se pudo identificar información recurrente sobre el Clima Organizacional. En primer lugar, el sentido de transparencia en los procesos y el desempeño tanto de sus compañeros como de los trabajadores de otras áreas. Luego, el papel que cumple el

Área de Recursos Humanos en la gestión de personas pasando por la selección, inducción y reconocimiento. Para terminar, la percepción que tienen acerca del trabajo que realizan dentro de la organización; comentaron inconvenientes con el cumplimiento de las funciones, la comunicación y el apoyo que reciben de las otras áreas de la empresa. En el Anexo H se encuentra información detallada de las entrevistas; y en el Anexo I, las observaciones que el Equipo de Tesis realizó durante el primer acercamiento.

## 5.2. Segundo acercamiento

Para llevar a cabo el segundo acercamiento fue necesario adecuar el Área de Oportunidad mencionada en el Scope Your Project, de tal manera que los usuarios pudiesen comprenderla mejor. En ese sentido, el Área de Oportunidad se describe cómo “Crear una manera eficiente de brindar/recoger información sobre el Clima Laboral para tener el ambiente deseado en el Área Comercial”, entendiendo que el verbo principal dependerá del usuario que lo formule.

Con respecto al Usuario1, el Equipo de Tesis completó previamente la plantilla 360 Empathy con la información obtenida en las entrevistas a profundidad. Luego se concertó una entrevista, con la finalidad de validar o añadir información. La plantilla final se encuentra a continuación:

**Tabla 6: 360 Empathy del Equipo Gerencial**

<b>Kathy Gonzales (Usuario 1):</b> Crear una manera eficiente de recoger información sobre el Clima Laboral para tener el ambiente deseado en el Área Comercial.	
<b>1. Ver</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “La encuesta del clima viene de la matriz, o sea es una encuesta que se realiza a nivel regional”</li> <li>• “Nos llega la encuesta de Colombia, donde está la Gerente Regional de Desarrollo”</li> <li>• “La encuesta se ha ido mejorando con los años”</li> <li>• “Que la gente no le toma importancia a la encuesta”</li> <li>• “Diversos estilos de liderazgo dentro de la organización”</li> <li>• “A finales de Enero recibimos el reporte completo de la matriz”</li> </ul>	<b>2. Escuchar</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Lo que la gente dice o comenta, o se queja”</li> <li>• “Chismes”</li> <li>• “Los conflictos típicos entre áreas”</li> <li>• “Quejas del estilo de liderazgo en algunas áreas”</li> <li>• “Quejas sobre la infraestructura e inmobiliario, como con la ventilación, sillas y la iluminación”</li> </ul>
<b>3. Hacer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hacemos que las personas se sientan más cómodas en la empresa”</li> <li>• “Recordamos constantemente que deben rellenar las encuestas de Clima</li> </ul>	<b>4. Decir</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “La mejor estrategia siempre ha sido escucharlos”</li> <li>• “Tenemos política de puertas abiertas, aquí no necesitas pedir una cita para hablar con</li> </ul>

**Kathy Gonzales (Usuario 1):**

Crear una manera eficiente de recoger información sobre el Clima Laboral para tener el ambiente deseado en el Área Comercial.

<p>Organizacional”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Después de cada encuesta de clima laboral, se hacen planes de acción”</li> <li>• “Aplicamos la encuesta en noviembre, durante un periodo de tres semanas”</li> <li>• “Nos basamos en lo que la gente nos dice, comenta o se queja para realizar los planes de acciones”</li> <li>• “Se pone a disposición computadoras donde dos o más colaboradores pueden realizar su encuesta”</li> <li>• “Se dan de 3 a 4 semanas para que rellenen la encuesta”</li> </ul>	<p>nosotros. Entrás y podemos conversar”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Tratamos de ser un socio estratégico para la organización”</li> <li>• “La parte cualitativa (las preguntas abiertas de la encuesta) para nosotros es súper importante”</li> <li>• “Estamos atentos al estilo de liderazgo”</li> <li>• “Chicos vamos al 40%. ¡Vamos!, ustedes pueden rellenar la encuesta”</li> <li>• “Tenemos oídos para todos, para las cosas buenas , pero para lo que no tenemos oídos es para los chismes”</li> </ul>
<p><b>5. Siento (Suposiciones)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Gestión de Clima Organizacional es todo aquello que se realiza para que el colaborador se sienta como en casa”</li> <li>• “El proceso de diagnóstico no asegura el anonimato”</li> <li>• “En el Área de Recursos Humanos es facilísimo de identificar quien rellena la encuesta”</li> <li>• “Es un dolor de cabeza para que la gente haga la encuesta, a las justas llegamos al 60%”</li> <li>• “En esta Área Comercial el clima laboral no es exactamente el mejor”</li> </ul>	
<p><b>6. Necesidad Latentes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Que las personas generen sus propias soluciones estratégicas”</li> <li>• “Una forma de diagnosticar el Clima Organizacional que arroje resultados más acertados”</li> <li>• “Mejorar la participación de los colaboradores del Área Comercial en el llenado de la encuesta”</li> <li>• “Hacer que la encuesta sea realmente confidencial , que la gente confie y pueda decir abiertamente lo que piensa”</li> </ul>	

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

Con respecto al Usuario 2, el Equipo de Tesis también elaboró previamente un 360 Empathy con la información más relevante de las entrevistas. Luego, se concertaron dos talleres en la sala de reuniones de la organización, que contaron con una participación total de 15 colaboradores del Área Comercial. Ambos talleres tuvieron como objetivo que el Usuario 2 valide o añada información. En ambos talleres se presentó el 360 Empathy elaborado y se les brindó material para que volvieran a elaborar la herramienta en los espacios que se les designó. La plantilla final se encuentra a continuación:

**Tabla 7: 360 Empathy del Área Comercial**

**Javier Pérez (Usuario 2):**

Crear una manera eficiente de brindar información sobre el Clima Laboral para tener el ambiente deseado en el área.

<p style="text-align: center;"><b>1. Ver</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Que alguien insiste en que llenemos la encuesta”</li> <li>• “Presión para responder la encuesta”</li> <li>• “Las preguntas son muy repetitivas”</li> <li>• “Es muy extensa”</li> <li>• “Se da poca importancia al llenado de encuestas”</li> <li>• “Desgano al completar”</li> <li>• “Rechazo (renuente) a rellenar la encuesta”</li> <li>• “Llena rápido, por cumplir”</li> <li>• “Desinterés, sin conciencia”</li> <li>• “Indiferencia para llenar la encuesta”</li> <li>• “Estoy obligado a llenarla, no hay otra opción”</li> <li>• “No está segmentada para el área”</li> <li>• “Las preguntas son cerradas”</li> <li>• “No incluyen todos los aspectos importantes del Clima Laboral”</li> <li>• “Se contesta como jugando la Tinka”</li> <li>• “Hay una única herramienta”</li> <li>• “Terminamos la encuesta y los gerentes lo olvidan”</li> <li>• “No vemos cambios ni mejoras en base a la información recogida”</li> <li>• “Incredulidad a ver mejoras, luego de la encuesta”</li> <li>• “Es obligatorio”</li> <li>• “No hay motivación a rellenar la encuesta”</li> <li>• “Pocos cambios o muy lentos”</li> <li>• “Competencia por ver qué país participa en la encuesta”</li> <li>• “No todos participan”</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2. Escuchar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Es un saludo a la bandera”</li> <li>• “Por las puras es”</li> <li>• “No hay cambios”</li> <li>• “Ashh”</li> <li>• “Debería ser más dinámico”</li> <li>• “Demasiadas páginas”</li> <li>• “No es interesante”</li> <li>• “Son mandatorias”</li> <li>• “No toman en cuenta nuestras ideas”</li> <li>• “Los comentarios los consideran chismes”</li> <li>• “Pérdida de Tiempo y recursos”</li> <li>• “Me gusta escribir mis comentarios”</li> <li>• “Para qué, si al final no se hace nada”</li> <li>• “Chismes” (críticas sobre el recojo de información y sobre las necesidades que no son recogidas en la encuesta)</li> <li>• “Bromas” (sobre el recojo de información y sobre las necesidades que no son recogidas en la encuesta)</li> <li>• “Hay promesas incumplidas”</li> <li>• “Advertencias por no participar”</li> <li>• “Existe competencia por ver qué país participa más en la encuesta”</li> <li>• “La encuesta es un saludo a la bandera”</li> <li>• “La encuesta debe segmentarse por áreas”</li> <li>• “No confiamos en que sea realmente anónima”</li> <li>• “No se siente totalmente anónima”</li> <li>• “El resultado no está orientado a los colaboradores del área comercial”</li> <li>• “Hay que completarlo para deshacernos pronto”</li> <li>• “Los hallazgos de la encuesta no se reflejan en el día a día”</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>3. Hacer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se contesta al final por obligación o se contesta al principio para salir de eso”</li> <li>• “Doy recomendaciones en la encuesta”</li> <li>• “Respondes rápido, bajo presión”</li> <li>• “Llenamos la encuesta a última hora o no la hacemos”</li> <li>• “Lo hacemos por hacer”</li> <li>• “No nos concentramos en la encuesta por contestar llamadas o correos”</li> <li>• “Desgano para rellenar la encuesta”</li> <li>• “Dejarla de lado”</li> <li>• “La lleno a último minuto”</li> <li>• “Espero al último minuto”</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>4. Decir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “No hay tiempo muerto para dedicarlo a la encuesta”</li> <li>• “No hay tiempo suficiente”</li> <li>• “Siempre hay un montón de cosas que hacer”</li> <li>• “No nos enteramos de la fecha de la encuesta”</li> <li>• “Por las puras es”</li> <li>• “¡Ojala hayan mejoras pronto!”</li> <li>• “El recojo de información no es adecuado”</li> <li>• “No tenemos un tiempo destinado para el llenado de la encuesta”</li> <li>• “No hay espacios para explicar nuestras respuestas”</li> <li>• “Preguntan lo que se les ocurre, no nos</li> </ul>



**Javier Pérez (Usuario 2):**

Crear una manera eficiente de brindar información sobre el Clima Laboral para tener el ambiente deseado en el área.

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Prefiero estar en otras actividades que contestar la encuesta”</li> <li>• “Leo rápido para rellenar”</li> <li>• “Relleno con flojera y con obligación”</li> </ul> | <p>preguntan sobre las preguntas”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Hay preguntas repetitivas”</li> <li>• “Siempre preguntan lo mismo”</li> <li>• “Llenar la encuesta no sirve para nada”</li> <li>• “Me jode llenar esa huevada”</li> <li>• “Si pongo lo que pienso lo pueden tomar a mal”</li> <li>• “No hay preguntas sobre la integración de áreas”</li> <li>• “¿Para qué?”</li> <li>• “Ay, que flojera”</li> <li>• “Si igual no van a hacer nada”</li> <li>• “Ojalá mejoren realmente”</li> <li>• “La encuesta es un saludo a la bandera”</li> <li>• “Relleno la encuesta por cumplir”</li> <li>• “No se generan espacios donde nos puedan escuchar”</li> </ul> |
|---|--|

**5. Siento (Suposiciones)**

- “Me siento obligado a responder la encuesta”
- “Me siento insatisfecho porque las mejoras no son completas o son muy lentas”
- “Me siento frustrado”
- “Me siento desalentado”
- “Desanimados”
- “Ansiosos”
- “No me siento escuchado”
- “Aburridos”
- “Cansado”
- “Desconfiado”
- “Motivada (a veces)”
- “Esperanzada”
- “Indiferente”
- “Desalentado”
- “No se toman acciones después de la encuesta”
- “Decepcionado: siento pocos resultados al llenar la encuesta”
- “Desencantado: siento que la encuesta no está dirigida para mí”
- “Frialdad”
- “Enfadado: no hay interés en el recojo de información”
- “Desmotivado: no me siento motivado a llenar la encuesta”
- “La encuesta se realiza para que RR.HH. cumpla su trabajo”
- “Las encuestas son preguntas bajadas de internet”
- “No hay espacios donde podamos ser escuchados”
- “La encuesta no es la mejor forma de evaluar”
- “Atemorizado”
- “Distraído”
- “Escéptico”
- “Desesperanzado”
- “Pereza”

**6. Necesidad Latentes**

- “Necesitamos una encuesta por áreas y luego la encuesta de siempre”

**Javier Pérez (Usuario 2):**

Crear una manera eficiente de brindar información sobre el Clima Laboral para tener el ambiente deseado en el área.

- “Focus group entre áreas”
- “Debe haber un tiempo límite de respuestas a nuestros requerimientos”
- “Ser Motivado”
- “Ser escuchado”
- “Ser consciente”
- “Tercerización de la evaluación”
- “Preguntas específicas”
- “Día de integración (para recoger información)”
- “Implementar nuevas herramientas para el recojo de información (posibles entrevistas)”
- “Segmentar recojo de información (las necesidades son distintas)”
- “Evaluación periódica de los resultados de la investigación”
- “Que se entienda que para mejorar los resultados, no siempre se genera gasto”
- “Tercerizar el recojo de información”
- “Comunicar los resultados de la encuesta de clima”
- “Necesito seguridad y confianza” (anonimato)
- “Necesito claridad en las preguntas”

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

Asimismo, se contó con la participación de algunos miembros del Equipo Multidisciplinario (cuyos consentimientos informados se encuentran en el Anexo J), quienes realizaron una observación directa del comportamiento de los colaboradores. Uno de los hallazgos más importantes fue que a pesar de lo propuesto en el Área de Oportunidad, los participantes tendían a hablar sobre los problemas de Clima y de su gestión.

Además, en los talleres se identificaron dos hechos importantes. En primer lugar, en las entrevistas adujeron sentirse libres de expresar abiertamente sus ideas y comentarios con sus jefes. Sin embargo, en los talleres se mostraron temerosos e inseguros de plasmar sus ideas en los papelotes y preferían dictarlas para que sus compañeros las redacten. En segundo lugar, al inicio se mostraron preocupados por el tiempo que duraría el taller, pero después se fueron mostrando más activos y comprometidos, ya que se sintieron escuchados. La información de las observaciones se presenta con mayor detalle en el Anexo K.

Por último, luego de empatizar y entender mejor las necesidades de ambos usuarios, se elaboró la herramienta Personas, para personificarlos, y el Job To Be Done en base a la pregunta “¿Que quiere el usuario?”. Ambas plantillas se muestran a continuación:

**Tabla 8: Personas de Equipo Gerencial**

	<p><b>Nombre:</b> Kathy Gonzáles  <b>Edad:</b> 45  <b>Ocupación:</b> Gerente  <b>Relación con el reto:</b> es el Usuario 1 del proyecto. Persona que aplica la herramienta de medición del Clima Organizacional y lo gestiona.</p>
<p><b>Información descriptiva:</b></p>	
<p>El usuario 1 es una persona que se viste de manera casual para ir a trabajar, ya que la vestimenta formal no es obligatoria. Su principal función es gestionar las funciones de la organización y el bienestar de sus colaboradores. Además, desde su cargo imparte una filosofía organizacional fundada en el compromiso, la ayuda mutua y la generación de valor para el cliente.</p> <p>Es una persona a la que le gusta el orden y que espera compromiso a cambio. De la misma manera, trata de llegar a los colaboradores y está siempre preocupado por lograr los objetivos del negocio. En ese sentido, monitorea constantemente el trabajo a través de índices. Gran parte de su agenda consiste en actividades y reuniones fuera de las instalaciones, por lo que no siempre se encuentra en su oficina. Asimismo, siente que a pesar de realizar un trabajo estratégico adecuado, el personal no está del todo conforme con el ambiente laboral.</p>	
<p><b>Actitud de la persona, comportamiento, necesidades relativas a su desafío:</b></p>	
<p>El usuario 1 está interesado en conocer por qué sus colaboradores no muestran interés en participar del proceso de Diagnóstico de Clima Organizacional. Sin embargo, se ha percatado que la herramienta que utiliza contiene preguntas con las que no está de acuerdo y que los índices arrojados por esta siempre son favorables, a pesar de los problemas que realmente encuentra.</p> <p>La herramienta de medición es aplicada porque la envía la matriz de la empresa, pero necesita encontrar la forma de medir el Clima con alguna otra herramienta que sea realmente eficiente. Por último, cree que la solución del problema debe empezar en el área core de la empresa, que es el área que más se identifica con el problema: el área Comercial.</p>	

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

*“¿Qué es lo que quiere el Equipo Gerencial? Crear una manera eficiente de recoger información sobre el Clima Laboral para tener el ambiente deseado en el Área Comercial.”*

**Tabla 9: Job To Be Done del Usuario 1**

	Resultado esperado de Stakeholder	Métrica de éxito	Resultados a evitar
<p><b>Trabajo Funcional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer y entender, efectivamente, las necesidades y percepciones de los colaboradores acerca de su área y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alcanzar el nivel deseado de participación en el proceso de Diagnóstico de Clima Organizacional.</li> <li>Obtener el respaldo de los colaboradores en la toma de decisiones luego del Diagnóstico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener poca información sobre la percepción de los colaboradores.</li> <li>Desaprovechar los recursos en soluciones que no atiendan necesariamente las necesidades del colaborador.</li> </ul>

	Resultado esperado de Stakeholder	Métrica de éxito	Resultados a evitar
<b>Trabajo Emocional (Individual)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir que facilitan espacios donde los colaboradores puedan ser escuchados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener una participación activa de los colaboradores en los espacios generados para escucharlos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar decisiones sin considerar la opinión de los colaboradores.</li> </ul>
<b>Trabajo Emocional (Comunitario)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percibir que la manera en cómo se recoge la información sobre el Clima Laboral es la mejor dentro de toda la organización.</li> <li>• Sentir que fomentan la identidad dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr comentarios positivos de los colaboradores respecto a cómo se recoge la información sobre el Clima Laboral.</li> <li>• Lograr que los colaboradores tengan un mayor grado de identificación con la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malestar u opiniones negativas en relación con el Modelo de Diagnóstico.</li> <li>• Falta de compromiso con el cumplimiento de sus funciones y con la organización.</li> </ul>

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

**Tabla 10: Personas de los colaboradores del Área Comercial**

	<p><b>Nombre:</b> Javier Pérez  <b>Edad:</b> 30 años  <b>Ocupación:</b> Product Manager  <b>Relación con el reto:</b> es el Usuario 2 del proyecto. Persona de quien se mide la percepción del Clima Organizacional.</p>
<b>Información descriptiva:</b>	
<p>El usuario 2 es una persona que se viste de manera casual para ir a trabajar, ya que la vestimenta formal no es obligatoria. Su principal función es gestionar un producto y/o una marca determinados. Además, se siente comprometido con su trabajo y es responsable de los horarios en los que realiza sus funciones. Es una persona carismática y empática con sus clientes. De la misma manera, trata de generar valor para ellos a través de un trabajo estratégico. Siente que a pesar de tener un trabajo demandante, el dinamismo y la libertad de tomar decisiones le genera satisfacción. Pertenecer a la organización en la que está es un buen referente en su Curriculum Vitae.</p>	
<b>Actitud de la persona, comportamiento, necesidades relativas a su desafío:</b>	
<p>El usuario 2 suele mostrarse desmotivado para participar del proceso de Diagnóstico de Clima Organizacional. Ello debido a que, en primer lugar, la herramienta que se utiliza contiene preguntas que no recogen todo lo que quiere decir y es la única que existe: una encuesta de 50 preguntas. En segundo lugar, el proceso le quita parte de su tiempo y no percibe mejoras; siente que su participación es en vano. Cree que las preguntas de la encuesta son bajadas de internet y que no es la mejor forma de evaluar, ya que prefiere que lo escuchen. En esa misma línea, necesita que el diagnóstico sea tercerizado, porque quiere que se asegure el anonimato. Por último, cree que la encuesta debería segmentarse por áreas, ya que considera que tiene necesidades diferentes.</p>	

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

*¿Qué quieren los colaboradores del Área Comercial?: Crear una manera eficiente de brindar información sobre el Clima Laboral para tener el ambiente deseado en el área.*

**Tabla 11: Job To Be Done del Usuario 2**

	<b>Resultado esperado de Stakeholder</b>	<b>Métrica de éxito</b>	<b>Resultados a evitar</b>
<b>Trabajo Funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expresar efectivamente sus necesidades y percepciones acerca de su área y la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participar voluntariamente en el proceso de Diagnóstico de Clima cada vez que se realice.</li> <li>Brindar información pertinente en el proceso de Diagnóstico del Clima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que la Gerencia de Recursos Humanos haga seguimiento de la participación de los colaboradores del Área Comercial en el proceso de diagnóstico.</li> <li>Que no perciban que, el tiempo empleado en participar del Diagnóstico es en vano.</li> </ul>
<b>Trabajo Emocional (Individual)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentir que existe predisposición a que los escuchen.</li> <li>Sentir que sus opiniones son importantes para la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que existan espacios donde puedan ser escuchados.</li> <li>Que se tomen en cuenta las ideas sugeridas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se sientan frustrados.</li> <li>Que pierdan interés en participar en el proceso de Diagnóstico del Clima Organizacional.</li> </ul>
<b>Trabajo Emocional (Comunitario)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sentir que son importantes para la organización.</li> <li>Sentir que son parte de una organización donde prima la comunicación y conexión entre áreas.</li> <li>Sentir que son parte de una organización que se preocupa por generar mejoras en el ambiente de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recibir reconocimientos sobre el trabajo que realizan, por parte de sus pares y superiores.</li> <li>Que exista colaboración dentro y fuera de las áreas de la organización.</li> <li>Percibir cambios que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se sienten tan desmotivados para realizar su trabajo.</li> <li>Sentir falta de compañerismo en la organización.</li> <li>Sentir incomodidad en su ambiente laboral.</li> </ul>

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

## 6. Identify Insights

En relación con el Equipo Gerencial, no es indispensable identificar insights que contribuyan al diseño del MDCO. Según su definición, el MDCO incluye un Modelo de Clima Organizacional que tiene la representación de las características del Clima en dimensiones. No obstante, para fines del presente proyecto, las características deben pertenecer al Clima Organizacional del Área Comercial. Es decir, a la realidad de sus colaboradores. El Equipo Gerencial no pertenece, en estricto, a la realidad del Área. Por lo tanto, la información recogida con él, formula lineamientos y determina áreas de interés. Estos pueden resumirse en:

- Hacer énfasis en el estilo de liderazgo del Área.
- Conocer el grado de empoderamiento de los colaboradores.
- Identificar el grado de integración dentro y fuera del Área.

El último lineamiento fue inferido de comunicaciones informales con este usuario, puesto que se identificó que el sentido de “engranaje” (integración) es fundamental para el funcionamiento de la organización.

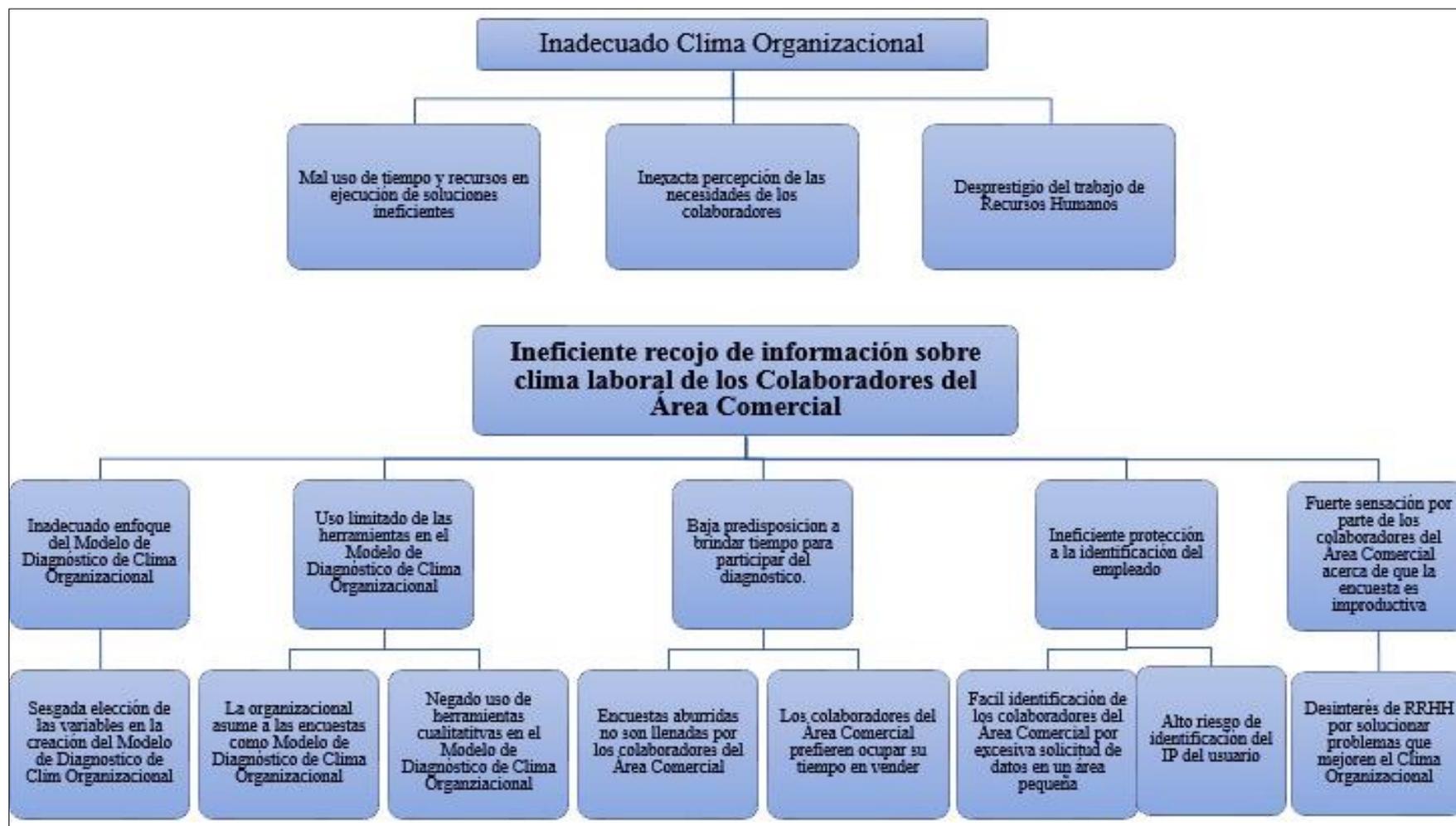
Con relación a los colaboradores del Área comercial, el Equipo de Tesis infirió insights después de realizar un taller con los miembros del Equipo Multidisciplinario, quienes participaron de los talleres iniciales con los colaboradores. La actividad en mención dio como resultado el siguiente conjunto de insights:

- “Me siento un número, no una persona”
- “Mi tiempo es oro”
- “Desconfío en que se tomen acciones luego del diagnóstico”
- “Tengo miedo a dar críticas u opiniones”
- “Brindo información distinta a la que realmente quiero expresar y la empresa necesita escuchar”

Cabe resaltar que, en el proceso, los 4 primeros insights terminaron convergiendo en el último. La sistematización completa puede observarse en el Anexo L.

Luego de haber identificado los insights se procedió a construir un Árbol del Problema. Esta herramienta no pertenece al libro guía, pero se elaboró con la única finalidad de entender mejor la problemática.

Figura 7: Árbol del Problema



Por último, fue necesario colocarse en el lugar del usuario. Es decir, el Área de Oportunidad tuvo que percibirse desde su punto de vista (Point Of View). En ese sentido, el POV se manifiesta de la siguiente manera:

**Figura 8: Point Of View**



## 7. Establish Design Criteria

Aunque la información del Usuario 1 se haya extrapolado solo en lineamientos, éstos seguirán siendo un punto de referencia para el proceso. Por ello, los siguientes Steps del libro guía serán desarrollados a la luz del Point Of View del Usuario 2.

Por consiguiente, después de identificar los insights, el Equipo de Tesis completó el cuadro que aparece a continuación con la finalidad de establecer criterios para el diseño del Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional.

**Tabla 12: Design Criteria**

DESIGN CRITERIA	
<b>Objetivo del diseño</b>	En la organización, el Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional debe contener variables que identifiquen el Clima Organizacional del Área Comercial. Además, debe poseer herramientas cuantitativas y cualitativas, que puedan ser aplicadas en el tiempo más breve posible y, aquellas que lo requieran, deben asegurar el anonimato para obtener información de calidad.
<b>Percepciones del usuario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posee información vinculada a la realidad del Área.</li> <li>• Asegura el anonimato.</li> <li>• Es importante la participación en el proceso.</li> <li>• Es un primer paso para generar cambios.</li> <li>• Confianza en que se tomarán acciones luego del diagnóstico.</li> </ul>
<b>Atributos físicos</b>	No aplica en esta etapa del proyecto.

<b>DESIGN CRITERIA</b>	
<b>Atributos funcionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Que posea las herramientas de evaluación adecuadas.</li> <li>● Las herramientas deben ser aplicadas en el tiempo más breve posible.</li> <li>● Las dimensiones por evaluar deben ajustarse a la realidad del Área Comercial y a los requerimientos del Equipo Gerencial.</li> <li>● Debe ser anónimo.</li> <li>● Debe ser de fácil uso.</li> <li>● Debe ser atractivo.</li> </ul>
<b>Restricciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Los colaboradores del Área Comercial no disponen de mucho tiempo.</li> <li>● El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional solo recoge características del Área Comercial.</li> <li>● No todos están motivados a participar del diagnóstico.</li> <li>● No siempre se cuenta con el 100% de participación.</li> <li>● El contenido del Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional no necesariamente se puede aplicar en otras áreas.</li> </ul>

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

## **8. Brainstorm ideas**

Luego de haber identificado los insights y definido el Point Of View, es necesario suscitar la formulación de ideas de solución, las mismas que luego se llevarán a la realidad a través de prototipos. Para generar la lluvia de ideas, se organizaron 2 talleres que contaron con la participación de los colaboradores del Área Comercial. Estos se llevaron a cabo en dos horarios, el primero de ellos se llevó a cabo por la mañana y el segundo por la tarde. En total, los talleres obtuvieron la participación de los mismos miembros del Área Comercial que participaron en los talleres del 360 Empathy.

Respetando los lineamientos del libro guía, el recojo de información se inclinó en mayor medida hacia el pensamiento individual que colectivo, además se utilizaron los insights y siguieron los lineamientos de los Steps que anteceden a este. Asimismo, la dinámica utilizada estuvo conformada por características del Blue Cards and Trigger Questions y Change Perspectives, ambas herramientas del libro. Aunque, también se adaptaron características del How Might We Questions de la “Mini guía: una introducción al Design Thinking” (s/f) del D.School de la Universidad de Stanford, cuyo objetivo es elaborar preguntas con la interrogante “¿Cómo podríamos mejorar?” y de esta manera facilitar la formulación de ideas. Al iniciar el taller, se les presentó a los participantes el Point Of View para enmarcarlo. Luego, a cada participante se le asignó materiales y un espacio propio donde registrar sus ideas. La aplicación de la dinámica consistió en registrar tres ideas de solución a un insight en específico y luego rotar hacia el espacio de otro participante para complementar la información que éste había colocado.

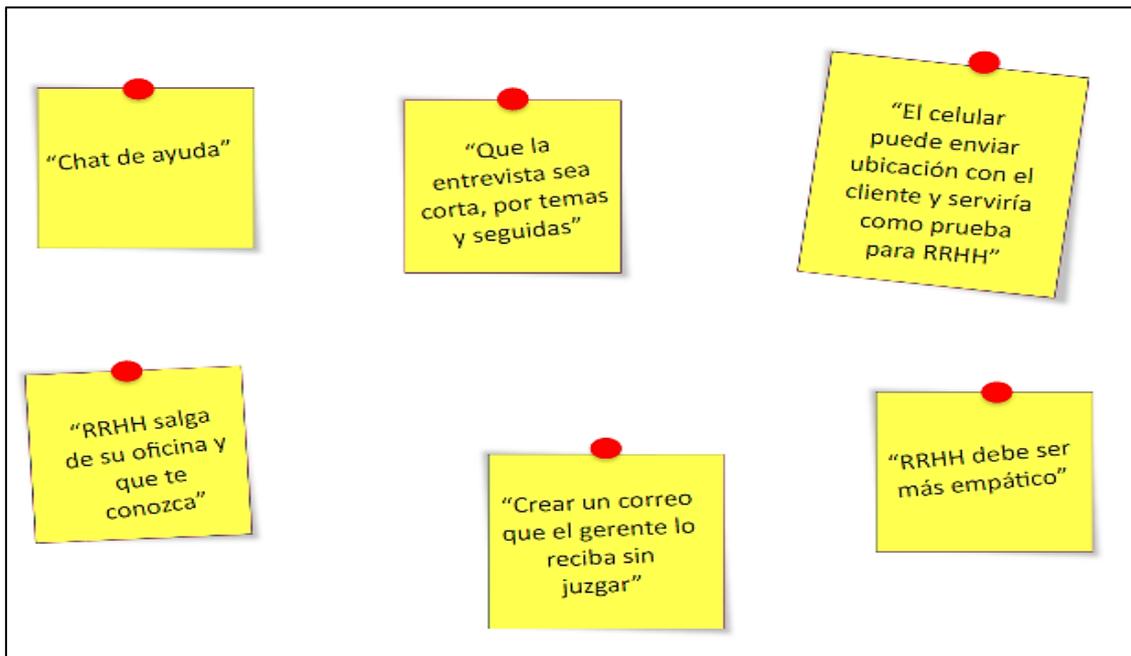
Para la ejecución de los talleres también se contó con la participación de algunos miembros del Equipo Multidisciplinario. Ellos no solo apoyaron en la realización de la dinámica, sino que realizaron observación directa del proceso. En esta también se halló información relevante sobre la percepción que tienen los colaboradores de su Clima Organizacional, como la sensación de que existe un cuello de botella en la comunicación dentro y fuera del Área. Asimismo, mencionaron la importancia de entender y ejecutar correctamente sus funciones y que en algunas ocasiones han detectado inconvenientes de esta naturaleza. Además, intentaron perderse en la multitud para opinar sobre el Clima y mostraron cierto temor a brindar sus opiniones de manera personal. Esto último difirió de lo que expresaron de manera verbal, pues siempre adujeron ser frontales al momento de dar su punto de vista. La información recogida en la observación se encuentra en el Anexo M y fue material complementario para el análisis subsiguiente.

## **9. Develop Concepts**

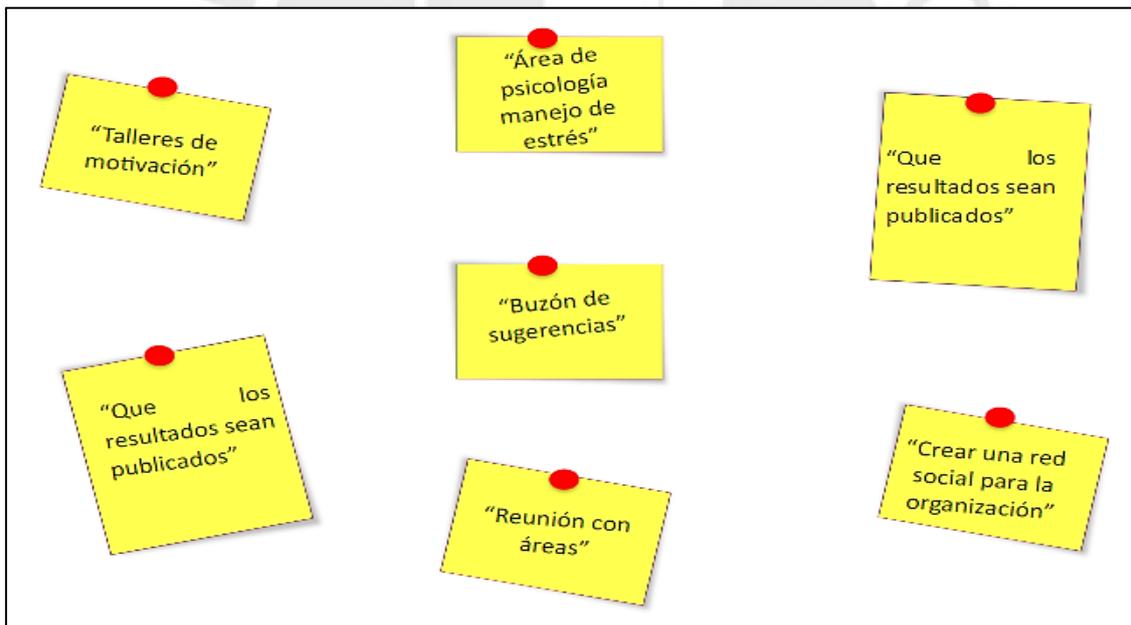
Para finalizar el taller, y luego de haber obtenido la información necesaria, fue meritorio priorizarla con la finalidad de identificar potenciales conceptos de solución. Dentro de las herramientas que el libro otorga, Forced Connections fue la que mejor se ajustó al contexto y más cercanía tuvo con el Equipo de Tesis. Por un lado, se ajustó al contexto ya que fue la más práctica de utilizar, dentro de todas las herramientas posibles; por el otro, para el Equipo de Tesis fue pertinente porque la herramienta es similar a la utilizada por el D.School, que la Facultad de Gestión PUCP imparte en sus cursos vinculados al Design Thinking.

Para realizar las ‘conexiones’ se solicitó que cada participante eligiera tres ideas que consideraba más importantes dentro de todas las elaboradas. Posteriormente, en grupos de dos o tres personas, las ideas se colocaban en post-its y se adherían a una pared, con el propósito de identificar algún vínculo y formular un mínimo de dos conceptos que las englobe. Los conceptos clave obtenidos por cada grupo se muestran en las siguientes imágenes:

**Figura 9: Develop Concept del Taller #1**



**Figura 10: Develop Concept del Taller #2**



Una vez obtenida la relación de conceptos clave, esta fue complementada con una dinámica adicional fuera de las instalaciones de la organización con el Equipo Multidisciplinario. Para ello, fue necesario categorizar todas las ideas obtenidas del brainstorming en el Chili Table (ver Anexo N).

Luego, se realizó un Taller con el Equipo Multidisciplinario y se perfiló la información con el Equipo de Tesis. Ambos pudieron complementar las ideas colocadas por los colaboradores del Área Comercial, respetando las necesidades e insights identificados. Con relación al Equipo Multidisciplinario, se recurrió a la experiencia individual de sus miembros tanto en el ámbito académico y profesional, así como la obtenida en el trabajo de campo en el que apoyaron. Los conceptos obtenidos en el taller con el Equipo Multidisciplinario se muestran en la siguiente imagen:

**Figura 11: Develop Concept con el Equipo Multidisciplinario**



## 10. Create Some Napkin Pitches 1.0

Los conceptos mencionados anteriormente fueron analizados y filtrados a través de la técnica Card Sorting, que los clasificó en categorías. Esta técnica es una adaptación de la herramienta utilizada en la “Mini guía: una introducción al Design Thinking” (s/f) del D.School.

**Tabla 13: Card Sorting**

Conceptos Atractivos	Conceptos Simples	Conceptos Alocados	Conceptos de Tiro Largo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una aplicación (app) que evalúe Clima Organizacional.</li> <li>Realizar una encuesta online cuyas dimensiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buzón físico de sugerencias en un lugar sin cámaras con formatos único donde el usuario pueda tipear sus sugerencias de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Trabajador Infiltrado” para recoger información y medir clima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Red social organizacional.</li> <li>Psicólogo ocupacional para que se diagnostique el clima.</li> </ul>

Conceptos Atractivos	Conceptos Simples	Conceptos Alocados	Conceptos de Tiro Largo
<p>se evalúen de manera independiente a lo largo del año. Con un máximo de 7 preguntas por dimensión y con un espacio en blanco donde colocar opiniones. Además mantendrá el anonimato del colaborador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desayunar con jefes o gerentes para diagnosticar el clima partiendo de un tema foco.</li> </ul>	<p>manera anónima.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pizarra acrílica para poner comentarios en un lugar sin cámaras.</li> <li>Correo anónimo corporativo, que llegue directamente al Equipo Gerencial.</li> <li>Charlas grupales para hablar sobre temas de clima y a la vez medirlo.</li> <li>Entrevistas individuales para el diagnóstico de clima. Además estas entrevistas deben ser realizadas por un tercero.</li> </ul>		

Adaptado de: D.School (s/f)

Luego de ello, se seleccionaron los conceptos atractivos y simples. Estos fueron agrupados y explicados en la herramienta que corresponde al Step actual Napkin Pitch, el mismo que se muestra a continuación:

**Tabla 14: Napkin Pitch 1.0**

<b>NAPKIN PITCH 1.0</b>	
<b>NOMBRE DEL CONCEPTO: Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional del Área Comercial</b>	
<b>LA IDEA CENTRAL</b>	<b>NECESIDADES/BENEFICIOS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>Buzón físico de sugerencias y quejas.</li> <li>Pizarra acrílica en donde se puedan colocar ideas relacionadas al Clima Laboral.</li> <li>Correo anónimo corporativo.</li> <li>Charlas grupales.</li> <li>Entrevistas individuales</li> <li>Una encuesta que contenga las variables identificadas en el Clima Organizacional, a través de una aplicación (app).</li> <li>Desayuno con gerentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Crear un espacio en el que los colaboradores del Área Comercial coloquen sus quejas y sugerencias con respecto al Clima. Además, debe ser un espacio libre de cámaras para garantizar el anonimato.</li> <li>Generar un espacio para que los colaboradores del Área Comercial puedan colocar sus ideas y/o sugerencias con respecto al Clima. El espacio sería público.</li> <li>Construir canales de comunicación directos y anónimos para poder comunicar sus percepciones sobre el clima.</li> <li>Crear espacios donde se puedan expresar y debatir ideas en grupo, donde surjan temas que no surgirían de manera individual.</li> <li>Espacio de escucha, que brinde una sensación de seguridad (anonimato) al ser realizado por un tercero.</li> <li>Abordar las dimensiones que posee el Clima Organizacional del Área Comercial, a través de preguntas entendibles y adaptadas a la</li> </ol>

**NAPKIN PITCH 1.0**

	<p>realidad. Además, debe poseer espacios en blanco que permitan explicar los ‘porqué’ de algunas respuestas. El canal para acceder a ella debe poseer practicidad en el uso, por lo que estará incluida en una aplicación (app). Se puede acceder a ella desde cualquier lugar, sin posibilidad de ser rastreados y brinda un manejo propio del tiempo. Además, minimiza las incomodidades en el tiempo que se utiliza para rellenar la encuesta.</p> <p>7. Establecer espacios de escucha y confianza entre los gerentes y los colaboradores del Área Comercial, en los que se puedan brindar sus sugerencias.</p>
<p><b>EJECUCIÓN</b></p> <p><i>¿Cómo lo entregaremos?</i>  <i>¿Qué activo o capacidad tiene este apalancamiento o requiere?</i>  <i>¿Qué socios necesitamos?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El buzón de sugerencia será colocado en las escaleras de emergencia de la empresa, debido a que es un lugar de rápido y fácil acceso para los colaboradores del Área Comercial. Además, no está vigilado por cámaras de seguridad. Por otro lado, las hojas utilizadas en él deberán ser impresas para que todos escriban sus ideas en un mismo formato y evitar la percepción de que puedan ser descubiertos por su letra.</li> <li>2. La pizarra acrílica podrá ser rellenada cuando el colaborador del Área Comercial crea conveniente colocar una idea o recomendación relacionada al clima. Deberá estar ubicada en un espacio libre y visible.</li> <li>3. El correo anónimo será facilitado por el Área de Sistemas y se podrá utilizar cuando los colaboradores del Área Comercial quieran brindar sugerencias o hacer sentir alguna incomodidad con respecto al clima. Estos correos llegarán directamente al Equipo Gerencial.</li> <li>4. Un grupo pequeño de 5 personas elegidas al azar, separando a jefes de subordinados. Este deberá estar dirigido por un moderador externo y se abordarán temas relacionados a la realidad del clima teniendo en cuenta a las dimensiones. Al finalizar la charla el moderador hará un informe de clima con la información que recibió de parte de todos los participantes para tener un registro.</li> <li>5. Un tercero entrevistará a los colaboradores del Área Comercial con respecto a Clima</li> </ol>	<p><b>LAS RAZONES DEL NEGOCIO</b></p> <p><i>¿Cómo abordará esta oportunidad?</i>  <i>¿Definido en nuestro diseño breve?</i>  <i>¿Qué nos hace únicos capaces de entregar esto?</i>  <i>¿Cómo reaccionará nuestra competencia?</i></p> <p>Un adecuado recojo de información, permite la correcta identificación de necesidades relacionadas al ambiente laboral. Esto será posible gracias a un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional que incorpore herramientas que se ajusten a la realidad de los involucrados, tomando en cuenta sus puntos de vista.</p> <p>Un correcto Diagnóstico de Clima Organizacional permitirá tomar decisiones efectivas e implementarlas para solucionar los problemas que pudiesen surgir entorno a este. Por lo tanto, permitiría un mejor ambiente laboral.</p>

### NAPKIN PITCH 1.0

Organizacional siguiendo una guía de entrevistas, la misma que abordará todas las dimensiones del clima. Dicha entrevista durará 30 minutos aproximadamente. Al final de las entrevistas, el entrevistador registrará los datos recogidos en un informe.

6. Se podrá acceder a la encuesta desde una App descargable para el celular. Deberá mantener el anonimato y debe ejecutarse desde cualquier ubicación. La encuesta debe tener como máximo 7 preguntas por dimensión y espacios en blanco donde colocar opiniones. Asimismo, ya que la encuesta anterior era considerada como extensa, las dimensiones de la nueva encuesta deberán evaluarse de manera progresiva a lo largo del año. Para ello, se deben programar fechas en las que se puedan medir las dimensiones de forma progresiva. Al finalizar el año se unifica la información de todas las dimensiones para presentar un informe final.
7. Desayunos mensuales que promuevan la confianza entre gerentes y colaboradores. Deberán abordar temas que correspondan a las dimensiones del Modelo de Clima y además brindar sugerencias. Al finalizar, el gerente hará un informe con la información que recibió de parte de todos los participantes para tener un registro. Estos desayunos se realizarán dentro de las instalaciones de la empresa y en el horario de trabajo.

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

## 11. Surface Key Assumptions 1.0

Luego de listar los potenciales prototipos y antes de llevarlos a la realidad, es importante enmarcarlos en posibles hipótesis que contemplen las necesidades de los colaboradores del Área Comercial. Esto es, lineamientos transversales al Modelo de Diagnóstico que posibiliten prototipos mejor elaborados. Las suposiciones se encuentran colocadas en la siguiente plantilla:

**Tabla 15: Key Assumptions 1.0**

<b>KEY ASSUMPTIONS 1.0</b>				
<b>NOMBRE DE CONCEPTO: Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional del Área Comercial</b>		<b>TE</b>	<b>2D/3D</b>	<b>4D</b>
<b>VALUE TEST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Lo que quieren los clientes.</li> <li>Los clientes pagarán por ellos</li> <li>Lo que quieren los socios.</li> </ul>	El Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional asegurará el anonimato en las herramientas que lo requieran.	X		
	Las herramientas del Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional serán dinámicas.		X	
	El Modelo tomará en cuenta las variables del Clima Organizacional que se desprenden de las necesidades de los colaboradores del Área Comercial.			X
	Utilizar herramientas que se complementen (cualitativas y cuantitativas).		X	
	Se implementará al menos una herramienta que genere estadística.		X	
	El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional tomará en cuenta los objetivos de la organización propuestos por el Equipo Gerencial.	X		
<b>EXECUTION TEST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nosotros podemos producir la experiencia.</li> <li>Nosotros podemos adquirir clientes.</li> <li>Podemos operar el negocio a medida que crece.</li> </ul>	Las herramientas del Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional que lo requieran serán tercerizadas.	X		
	Los servidores que se empleen en la ejecución del Modelo protegerán el IP de cada colaborador del Área Comercial.	X		
	Las herramientas cualitativas podrán recoger las necesidades y/o propuestas de los colaboradores del Área Comercial.			X
<b>SCALE TEST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El mercado al cual nos dirigimos es lo suficientemente grande.</li> <li>Podemos adquirir clientes de manera asequible.</li> <li>Los ingresos superan los costos a escala.</li> </ul>	Se puede manejar la participación del 100% de los colaboradores del Área Comercial.	X		
	Es necesario el financiamiento de la organización para la implementación del Modelo.	X		
<b>DEFENSIBILITY TEST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Podemos proteger la ventaja.</li> <li>La ventaja aumenta a medida que crece el negocio.</li> </ul>	El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional podrá ser patentado.	X		

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

Es importante mencionar que las suposiciones están vinculadas a los insights de los colaboradores identificados en el trabajo de campo. No obstante, la suposición de utilizar herramientas cualitativas y cuantitativas surgió de la necesidad de ambos usuarios. En primer lugar, el Equipo Gerencial solicitó una herramienta que genere indicadores, dado que facilita la gestión. En segundo lugar, los colaboradores del Área Comercial mostraron la necesidad de sentirse escuchados a través del diálogo.

Asimismo, la información mencionada en el párrafo anterior pudo ser corroborada a través de una entrevista realizada a la profesora del Departamento de Gestión Paloma Martínez-Hague (comunicación personal, 11 de julio, 2017), quien aseveró la necesidad de contar con herramientas cualitativas y cuantitativas para diagnosticar el Clima Laboral. Ello debido a que considera que la información cualitativa complementa la información cuantitativa, para generar una correcta medición. El consentimiento informado de este y los demás expertos se encuentran en el Anexo Ñ.

## **12. Make Prototypes 1.0**

Una vez establecidas las suposiciones y conceptos clave, el Equipo de Tesis se dispuso a elaborar bosquejos que representarán claramente las principales funciones de los prototipos. Los bosquejos elaborados a partir del Napkin Pitch 1.0 se encuentran en el Anexo O. De todas las posibles herramientas, se utilizó la denominada Visualization Basics para representarlos. De manera adicional, se colocó la estructura y contenido de la encuesta, y la guía de entrevista, ya que representan herramientas fundamentales del diagnóstico. Además, sus principales características deben ser validadas por los usuarios (ver Anexo P).

Con respecto a la encuesta, esta posee 5 dimensiones. Cada una de ellas se sustenta en la información recogida en el primer acercamiento y en la ejecución de los talleres. La primera dimensión fue denominada “Transparencia” y mide el sentido de justicia que el colaborador tiene en torno a su evaluación de desempeño, trato y ascenso. La segunda fue denominada “Gestión de los Recursos Humanos”, que recoge la percepción de las funciones que cumple el Área. De igual modo, la dimensión “Trabajo” recoge información sobre las funciones que cumplen los colaboradores y considera la comunicación y, la autonomía que a ellas se vinculan. A su vez, la penúltima dimensión denominada “Engranaje” recoge la percepción sobre la comunicación dentro y fuera del Área, el compañerismo y el estilo de liderazgo, factores que eran de interés del Equipo Gerencial. En último término, la dimensión “Compromiso” mide el grado de identificación con la organización, así como el porqué de seguir trabajando para la empresa. Con respecto a la entrevista, debe tomarse en cuenta que incluye las mismas dimensiones de la encuesta, con la intención de profundizar la información.

### 13. Get Feedback From Stakeholders 1.0

Los prototipos mencionados en el Step anterior fueron presentados a ambos usuarios (Equipo Gerencial y colaboradores del Área Comercial) con la finalidad de recibir opiniones y comentarios al respecto. La dinámica consistió en mostrar los prototipos a algunos colaboradores y al Equipo Gerencial. El orden con el que se presentaron y las conclusiones de la retroalimentación que se obtuvo se ha colocado en la siguiente tabla:

**Tabla 16: Feedback 1.0**

Prototipos	Equipo Gerencial	Colaboradores del Área Comercial
<p><b>Una encuesta que contenga las variables identificadas en el Clima Organizacional, a través de una aplicación (app).</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cantidad de sub-dimensiones les pareció excesiva.</li> <li>- Las dimensiones difieren mucho en la cantidad de preguntas que contienen.</li> <li>- La encuesta no debería evaluar progresivamente las dimensiones porque podría incurrir en sesgo.</li> <li>- Algunas preguntas no necesariamente se relacionan con el nombre de la dimensión a la que pertenecen.</li> <li>- Cambiar el nombre de la dimensión “Engranaje” dado que no se entiende el sentido de dicha dimensión.</li> <li>- Añadir solo los filtros de segmentación con respecto al Sexo y Edad; debido a que, añadir más filtros implicaría una fácil identificación de los colaboradores.</li> <li>- La encuesta debería realizarse en abril, ya que se considera una fecha neutral. No existen factores que pudiesen sesgar la percepción del Clima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No entendieron el sentido de algunas preguntas por los términos usados y la claridad.</li> <li>- Consideraron que la cantidad de preguntas de la encuesta era adecuada.</li> <li>- Cambiar algunos nombres de las dimensiones como “Transparencia” y “Engranaje”.</li> <li>- Cambiar el nombre del puesto “Jefe de área” por el de “Gerente de área” pues está última es la denominación correcta del puesto.</li> <li>- Les gustó la idea de que la encuesta se muestre a través de una app que puede descargarse y ser utilizada desde cualquier celular.</li> <li>- El app no solo debería ser utilizada para la encuesta.</li> </ul>
<p><b>Entrevistas individuales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Están de acuerdo porque han identificado que las preguntas en las entrevistas les ayudan a profundizar la información obtenida en la encuesta y así generar planes de acción más efectivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe asegurarse la confidencialidad de la información con la tercerización de la herramienta.</li> </ul>
<p><b>Buzón físico de sugerencia y quejas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les sorprendió, porque la herramienta ya ha sido aplicada pero no funcionó.</li> <li>- El buzón debería estar en otro espacio, no en las escaleras de emergencia.</li> <li>- Abrir un canal de quejas es generar un espacio que se puede llenar de chismes e información que no aporte.</li> <li>- Enviar sugerencias sí podría mantenerse. La única posibilidad de que un canal de quejas sea tomado en cuenta es que éstas se enmarquen en temas específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les gusto, pero les pareció que el proceso era engorroso.</li> <li>- Las escaleras de emergencia suelen ser concurridas.</li> <li>- Se podría tener un buzón virtual.</li> </ul>

Prototipos	Equipo Gerencial	Colaboradores del Área Comercial
<b>Pizarra acrílica en donde se puedan colocar ideas relacionadas al clima laboral.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay un espacio disponible en el Área Comercial donde colocar la pizarra.</li> <li>- La pizarra puede ser usada también para quejas o incomodidades y así generar un mal clima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les agradó la idea pero al ser muchos en el área, consideraron que la pizarra podría ser muy pequeña.</li> <li>- No identifican claramente de qué tema podrían dar sugerencias.</li> </ul>
<b>Correo anónimo corporativo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les pareció una muy buena idea porque podrán tener información de forma inmediata y directa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sienten que no es muy anónimo pues los correos corporativos al abrirse en las computadoras de la organización pueden detectar el IP.</li> </ul>
<b>Charlas grupales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La encuesta y la entrevista, en conjunto, serían más efectivas y prácticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Algunos se mostraron abiertos a las charlas, sin embargo, otros consideraron que existen temas muy delicados para ser tratados en grupo y se mostraron reacios.</li> </ul>
<b>Desayuno con gerentes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ya han sido realizados con esa misma finalidad, pero no dieron los resultados esperados. Funcionó mejor para generar confianza y camaradería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sería mejor hablar, en los desayunos, de otros temas pero no de clima.</li> <li>- Lo relacionan más con generar confianza o empatía que con temas de clima.</li> </ul>

#### 14. Create Some Napkin Pitches 2.0

La retroalimentación recibida dejaba sin efecto varios de los prototipos testeados (“Correo anónimo corporativo”, “Charlas grupales” y “Desayuno con gerentes”). Por ello, el Equipo de Tesis estuvo sujeto a realizar modificaciones a los conceptos propuestos en el Napkin pitch 1.0. De esta manera, fue necesario regresar al Step 10 e iterar desde ese punto la formulación de prototipos y los Steps adicionales del libro guía.

Por otro lado, hubo prototipos que sí lograron la aprobación de los usuarios. Sin embargo, sufrieron algunas modificaciones y tuvieron que ser vinculados, ya que el Usuario 2 mostró un interés particular en la aplicación (app). Esta fue concebida en un primer momento como un canal solo para la encuesta de Clima Organizacional, pero al cobrar importancia fue necesario mejorar sus características.

Al considerar que la intención de sugerir ideas era compartida por el “Buzón físico” y la “Pizarra acrílica”, se concibió un espacio denominado “Ideas propositivas”. Asimismo, la oportunidad de enviar quejas no fue aprobada con unanimidad entre los usuarios, por lo que se modificó y derivó en un espacio de “Alertas”. Este estará delimitado a temas puntuales vinculados al Clima. Ambos espacios fueron incorporados a la aplicación (app) mencionada anteriormente.

Por su parte, la entrevista fue el prototipo que menos modificaciones recibió. Sin embargo, ya que estaba basada en las dimensiones de la encuesta, una modificación en ella amerita una revisión de la guía de entrevista. De esta manera, los nuevos prototipos fueron nuevamente definidos. Estos se presentan en la siguiente tabla:

**Tabla 17: Napkin Pitch 2.0**

<b>NAPKIN PITCH 2.0</b>	
<b>NOMBRE DEL CONCEPTO: Desarrollar el Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional del Área Comercial</b>	
<p><b>LA IDEA CENTRAL</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Entrevistas individuales.</b></li> <li><b>2. Una aplicación (app) que contenga:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuesta</li> <li>● Ideas propositivas</li> <li>● Alertas</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>NECESIDADES/BENEFICIOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Entrevistas individuales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Necesidad: crear un espacio seguro para los colaboradores del Área Comercial, en el que se pueda escuchar y empatizar. Será realizada por un tercero, para que de esta manera puedan expresar sus opiniones sobre la organización.</li> <li>● Beneficio: obtener mejor información sobre la organización a través de la empatía que se genera en la entrevista.</li> </ul> </li> <li><b>2. Aplicación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Necesidad: permite expresar tu punto de vista de manera participativa. Se puede acceder desde cualquier lugar y brinda un manejo propio del tiempo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Encuesta: crear espacios seguros (anónimos) para los colaboradores del Área Comercial y puedan expresar sus puntos de vista, y necesidades con respecto a la organización.</li> <li>→ Ideas propositivas: crear espacios donde los colaboradores del Área Comercial puedan expresar libremente mejoras y propuestas de solución tentativas a problemas dentro de la organización.</li> <li>→ Alertas: crear un espacio seguro donde los colaboradores del Área Comercial puedan comunicar a la gerencia sobre problemas críticos específicos de ética como “Corrupción” “Transparencia” y “Acoso laboral”.</li> </ul> </li> <li>● Beneficio: obtener información sobre clima de forma rápida y ordenada. Con</li> </ul> </li> </ol>

<b>NAPKIN PITCH 2.0</b>	
	ello se facilita la Gestión del Clima Organizacional.
<p><b>EJECUCIÓN</b>            ¿Cómo lo entregaremos?            ¿Qué activo o capacidad tiene este apalancamiento o requiere?            ¿Qué socios necesitamos?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Entrevistas individuales:</b> un tercero entrevistará a todos los usuarios con respecto al clima bajo una guía de entrevista. Al final, el entrevistador realizará un informe con la información brindada por los colaboradores del Área Comercial. El tiempo de duración aproximado será de 30 minutos y se desarrollará dentro de las instalaciones de la organización.</li> <li>2. <b>Aplicación (app):</b> puede ser descargada en el celular y se podrá ejecutar de manera fácil, rápida, y segura cualquiera de las siguientes herramientas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuesta: preguntas en un formato atractivo. La encuesta contará con 7 dimensiones que tendrán un máximo de 7 preguntas cada una. Además, tendrá solo dos filtros de segmentación con respecto a la Edad y el Sexo del colaborador. Finalmente, la encuesta será realizada en abril de cada año.</li> <li>● Ideas propositivas: un formulario abierto donde se puedan colocar mejoras y propuestas de solución tentativas, a problemas dentro de la organización. Éstas deben ser categorizadas en cualquiera de las dimensiones de la encuesta. Se podrá acceder en cualquier momento del año.</li> <li>● Alertas: un formulario abierto donde se puedan realizar denuncias graves realizadas de forma anónima. Estas deben enmarcarse en cualquiera de las opciones “Corrupción”, “Falta de Transparencia” y “Acoso Laboral”. Se podrá acceder en cualquier momento del año.</li> </ul> </li> </ol>	<p><b>LAS RAZONES DEL NEGOCIO</b>            ¿Cómo abordará esta oportunidad?            ¿Definido en nuestro diseño breve?            ¿Qué nos hace únicos capaces de entregar esto?            ¿Cómo reaccionará nuestra competencia?</p> <p>Un adecuado recojo de información, permite la correcta identificación de necesidades relacionadas al ambiente laboral. Esto será posible gracias a un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional que incorpore herramientas que se ajusten a la realidad de los involucrados, tomando en cuenta sus puntos de vista.</p> <p>Un correcto Diagnóstico de Clima Organizacional permitirá tomar decisiones efectivas e implementarlas para solucionar los problemas que pudiesen surgir entorno a este. Por lo tanto, permitiría mejorar el Clima Organizacional.</p>

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

## 15. Surface Key Assumptions 2.0

Después de desarrollar el Napkin Pitch 2.0 fue necesario revisar los lineamientos planteados en el Key Assumptions 1.0, con la finalidad de validar su contenido. Como resultado del análisis, se reafirmaron los lineamientos propuestos, pero se identificó una nueva presunción. Esta sugiere la existencia de un espacio en el que los colaboradores del Área

Comercial puedan proponer ideas y sugerencias. La plantilla modificada se encuentra a continuación:

**Tabla 18: Surface Key Assumptions. 2.0**

<b>KEY ASSUMPTIONS 2.0</b>				
<b>NOMBRE DE CONCEPTO: Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional del Área Comercial</b>		<b>TE</b>	<b>2D/3D</b>	<b>4D</b>
<b>VALUE TEST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo que quieren los clientes</li> <li>• Los clientes pagarán por ellos</li> <li>• Lo que quieren los socios</li> </ul>	El Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional asegurará el anonimato en las herramientas que lo requieran.	X		
	Las herramientas del Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional serán dinámicas.		X	
	El Modelo tomará en cuenta las variables del Clima Organizacional que se desprenden de las necesidades de los colaboradores del Área Comercial.			X
	Utilizar herramientas que se complementan (cualitativas y cuantitativas).		X	
	Se implementará al menos una herramienta que genere estadística.		X	
	El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional tomará en cuenta los objetivos de la organización propuestos por el Equipo Gerencial.	X		
	El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional cuente por lo menos con una herramienta en la cual los colaboradores del Área Comercial puedan proponer ideas y sugerencias.		X	
<b>EXECUTION TEST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nosotros podemos producir la experiencia</li> <li>• Nosotros podemos adquirir clientes.</li> <li>• Podemos operar el negocio a medida que crece</li> </ul>	Las herramientas del Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional que lo requieran serán tercerizadas.	X		
	Los servidores que se empleen en la ejecución del Modelo protegerán el IP de cada colaborador del Área Comercial.	X		
	Las herramientas cualitativas podrán recoger las necesidades y/o propuestas de los colaboradores del Área Comercial.			X
<b>SCALE TEST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mercado al cual nos dirigimos es lo suficientemente grande</li> <li>• Podemos adquirir clientes de manera asequible</li> <li>• Los ingresos superan los costos a escala</li> </ul>	Se puede manejar la participación del 100% de los colaboradores del Área Comercial.	X		
	Es necesario el financiamiento de la organización para la implementación del Modelo.	X		
<b>DEFENSIBILITY TEST</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podemos proteger la ventaja.</li> <li>• La ventaja aumenta a medida que crece el negocio</li> </ul>	El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional podrá ser patentado.	X		

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

## 16. Make Prototypes 2.0

Sobre la base de la primera iteración, y luego de redefinir los prototipos y las suposiciones claves, se diseñaron nuevos bosquejos. Para esta ocasión, la herramienta utilizada fue la denominada Storyboard (ver Anexo Q). Además, se elaboró un video explicativo de la entrevista (ver Anexo R) y se mostró la estructura y contenido mejorado de la encuesta, y la guía de entrevista (ver Anexo S).

## 17. Get Feedback From Stakeholders 2.0

**Tabla 19: Feedback 2.0**

Prototipos 2.0	Equipo Gerencial	Colaboradores del Área Comercial
<b>Entrevista Individual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe afinarse la redacción de algunas preguntas.</li> <li>- Hacer énfasis en la obtención de sugerencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les gustó este prototipo porque consideraron que es un espacio donde puedan brindar su opinión y ser escuchados.</li> <li>- El tiempo de duración de 30 minutos les pareció el adecuado debido a su carga laboral.</li> <li>- Les pareció muy importante el hecho de que sean realizadas por un tercero.</li> </ul>
<b>Encuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar el nombre de la sub dimensión “Funciones” porque no necesariamente se vinculan con sus preguntas.</li> <li>- Interés por aplicar la encuesta.</li> <li>- Debe existir validación de opinión de expertos</li> <li>- Hizo hincapié en que la encuesta brinde estadísticas de forma automática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Debe afinarse redacción de algunas preguntas.</li> </ul>
<b>Ideas propositivas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Posee alguna fecha límite para recoger las ideas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambiar el nombre de algunas dimensiones, al igual que en la encuesta.</li> </ul>
<b>Alertas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobaron la idea de limitar a solo tres espacios: “Corrupción”, “Falta de Transparencia” y “Acoso Laboral”, porque se mitiga la posibilidad de generar un mal clima.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿A quién le llegarán las alertas?</li> </ul>

Al igual que en la retroalimentación anterior, los colaboradores del Área Comercial hicieron especial énfasis en la aplicación (app). Indicaron que se visualizó mejor que el primer

prototipo, pero que aún seguía siendo muy básica. Por ello recomendaron la creación de opciones como “Marcador Virtual”, “Directorio corporativo” y “Calendario”. Estas opciones cubren algunas de sus necesidades y permiten el uso de la app de manera permanente, lo que ayudaría a solucionar un primer problema inicial que era la poca importancia que se le daba a la encuesta.

Además, al considerar el lineamiento del Equipo Gerencial sobre obtener validación de expertos, el Equipo de Tesis se dispuso a contactar especialistas en Clima Organizacional. Para tal fin, se sostuvieron reuniones con Frida Marticorena, María del Carmen Izquierdo y Elianna Caycho, quienes realizaron comentarios a la encuesta con la finalidad de mejorarla y aprobar su contenido. Los consentimientos informados para las expertas se encuentran en el Anexo T y los comentarios obtenidos son los siguientes:

- Todos los enunciados de la encuesta deben ir en afirmaciones, no en preguntas.
- Se deben eliminar las locuciones “creo”, “considero” y similares.
- Para que la encuesta tenga validez estadística en los estudios de clima estos deben ir en una misma escala. A menos que sean enunciados cuya única finalidad sea obtener indicadores que se interpreten por sí solos y que no se necesiten ser promediarlas con el resto.
- Se debe eliminar la aclaración “En una escala del 1 al 10” en los enunciados. Esto debe estar sobreentendido, porque debe aparecer en las instrucciones iniciales.

Finalmente, mencionaron que, además de sus observaciones, debía ser necesaria una validación a través del Alfa de Cronbach.

### **18. Make Prototypes 3.0**

Teniendo en cuenta la retroalimentación de la segunda iteración, el Equipo de Tesis desarrolló la aplicación “Clima Organizacional” a través de la página web Goodbarber.com con la finalidad de hacer más real la experiencia del prototipo 2.0. La aplicación tiene como herramienta principal a la “Encuesta” y a las secciones “Ideas propositivas” y “Alertas”.

Asimismo, luego de considerar los comentarios del Usuario 2, se añadieron tres secciones: “Marcador Virtual”, “Directorio corporativo” y “Calendario”. La primera sección surgió de la necesidad latente con relación al mercado de entrada. Es decir, los colaboradores comentaron que es obligatorio ir a la organización exclusivamente para marcar, aunque algunas veces sus labores comienzan fuera de la oficina, como reunirse con sus clientes. Si no cumplen, sufren un descuento en su sueldo. La segunda sección surgió de la necesidad de encontrar una forma rápida y fácil de ubicar a algún contacto dentro de la organización. Y la tercera sección, surgió como un canal para programar las entrevistas para el proceso de diagnóstico. Además,

como una herramienta para agendar reuniones con los clientes y listar sus actividades de tal manera que se genere un calendario público y así los demás sepan en qué reunión se encuentra.

Con respecto a la encuesta, esta posee 2 dimensiones: “Orientada a Personas” y “Orientada a la Organización”. Asimismo, existen 6 sub-dimensiones y un conjunto de preguntas denominado “Preguntas Complementarias”. En la primera dimensión, se encuentran las sub-dimensiones “Integración”, “Comunicación” y “Liderazgo”, mientras que en la segunda sub-dimensión, “Gestión de Recursos Humanos”, “Funciones” y “Orgullo e Identificación” (ver Anexo U). Luego, el prototipo “Entrevista” al estar en relación con la “Encuesta” también fue revisado y testeado con dos colaboradores del Área Comercial. La información con mayor detalle se encuentra en el Anexo V y los consentimientos informados se encuentran en el Anexo W.

Por otro lado, cabe mencionar que el Alfa de Cronbach, sugerido por los expertos, es un coeficiente propuesto por el psicólogo estadounidense Lee Cronbach, experto en psicometría, que mide la consistencia interna de un constructo. El valor del coeficiente puede fluctuar entre 0 y 1, y mientras más cerca esté del 1, mayor será el grado de fiabilidad. Es decir, al analizar la encuesta se podrá determinar qué tanta relación existe entre las preguntas y sus respectivas subdimensiones.

Any research based on measurement must be concerned with the accuracy or dependability or, as we usually call it, reliability of measurement. A reliability coefficient demonstrates whether the test designer was correct in expecting a certain collection of items to yield interpretable statements about individual differences (Cronbach, 1951, p. 297)

En esa misma línea, Darren George y Paul Mallery en su libro “SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference” (2003) realizan algunas recomendaciones para el análisis Alfa de Cronbach. La más representativa es la referente al grado de aceptación de los resultados, ya que estos pueden aceptarse o no, según su grado de fiabilidad. Los autores proponen la siguiente escala:

**Tabla 20: Escala de fiabilidad**

Resultado	Fiabilidad
[0.90 – 1]	Excelente
[0.81 – 0.90]	Buena
[0.71 – 0.80]	Aceptable
[0.61 – 0.70]	Cuestionable
[0.51 – 0.60]	Pobre
[0 – 0.5]	Inaceptable

Adaptado de: George & Mallery (2003)

Por lo expuesto, luego de tomar en cuenta los últimos comentarios, se analizó la encuesta y los resultados fueron los siguientes.

**Tabla 21: Estadística de fiabilidad**

Estadísticas de fiabilidad		
Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Integración	0,712	5
Comunicación	0,883	6
Liderazgo	0,922	7
Gestión de RR.HH.	0,924	7
Retos y Trabajo	0,902	7
Orgullo e Identificación	0,862	5
<b>TOTAL</b>	<b>0,971</b>	<b>37</b>

De acuerdo a lo establecido por George y Mallery (2003), el resultado para la primera dimensión tiene una fiabilidad aceptable, para la segunda, una fiabilidad buena y para el resto de las dimensiones, una fiabilidad excelente. De la misma manera, el análisis Alfa Cronbach para todos los ítems de la encuesta arroja un resultado de 0,971, por lo que también obtiene una fiabilidad excelente. Los resultados a detalle se encuentran en el Anexo X.

### **19. Get Feedback From Stakeholders 3.0**

En esta tercera retroalimentación, basado en un testeó realizado en 4D, ambos usuarios se mostraron a gusto con el Prototipo 3.0 y no brindaron mayores críticas al contenido o al proceso. Sin embargo, hubo un par de recomendaciones con relación a la aplicación.

Los colaboradores del Área Comercial solicitaron que se cambiaran los colores de la aplicación (negro, rojo y gris) por colores más vivos. Además, propusieron que se entreguen incentivos (de cualquier naturaleza) para fomentar la participación en la sección “Ideas Propositivas”. Finalmente, siguiendo los lineamientos del Equipo Gerencial fue necesario validar la encuesta por parte de las especialistas en Clima Organizacional (ver Anexo Y).

## 20. Run Your Learning Launches

Para completar la información del presente Step, es necesario tomar en cuenta la información colocada en la plantilla Key Assumptions 2. Esta posee 4 categorías; sin embargo, las tres últimas están directamente vinculadas a la primera. En tal sentido, sólo se considerarán las presunciones del Value Test, para elaborar las plantillas mostradas a continuación:

**Tabla 22: Learning Launch Design**

<b>LEARNING LAUNCH DESIGN</b>	
<b>Key Assumptions to Test</b>	<b>Learning Launch # <u>1</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional asegurará el anonimato en las herramientas que lo requieran.</li> <li>- Las herramientas del Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional serán dinámicas.</li> <li>- El Modelo tomará en cuenta las variables del Clima Organizacional que se desprenden de las necesidades de los colaboradores del Área Comercial.</li> <li>- Utilizar herramientas que se complementan (cualitativas y cuantitativas).</li> <li>- Se implementará al menos una herramienta que genere estadística.</li> <li>- El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional tomará en cuenta los objetivos de la organización propuestos por el Equipo Gerencial.</li> <li>- El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional cuenta por lo menos con una herramienta en la cual los colaboradores del Área Comercial puedan proponer ideas y sugerencias.</li> </ul>	<p><b>Quien:</b> -Ambos usuarios: Equipo Gerencial y colaboradores del Área Comercial).</p> <p><b>Dónde:</b> -En las instalaciones de la organización.</p> <p><b>Cómo:</b> 1. Primera reunión para informar sobre el proceso de diagnóstico de clima, presentación del equipo que lo realizará. 2. Envío del mensaje que recuerda el inicio del proceso. 3. Los colaboradores realizan la encuesta y llenan la sección de “Ideas propositivas” y “Alertas” de ser necesario. 4. Se realizan las Entrevistas 5. Análisis de la información recolectada. 6. Presentación de resultados.</p> <p><b>Costo:</b> -El desarrollo de la aplicación tiene un costo aproximado de S/. 5000. -El costo en horas para contratar un entrevistador externo que realice las entrevistas de 30 minutos asciende a S/. 50 por cada colaborador. Teniendo en cuenta que el área actualmente cuenta con 35 trabajadores la suma asciende a S/. 1750 El costo total final sería de S/. 6750</p> <p><b>Tiempo:</b> -El experimento de llevar a cabo el MDCO se realizará 15 días.</p>

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

**Tabla 23: What To Watch For**

<b>WHAT TO WATCH FOR</b>		
<b>Untested Assumptions</b>	<b>Success Metric</b>	<b>Disconfirming Data</b>
El Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional asegurará el anonimato en las herramientas que lo requieran.	Se ingresa a la sección “Encuesta” sin necesidad de registrarse.	Se solicitan datos que pueden identificar al colaborador cuando rellena la encuesta.
Las herramientas del Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional serán atractivas.	Buenos comentarios acerca de la pertinencia de las herramientas.	Disconformidad acerca de la pertinencia de las herramientas.
El Modelo tomará en cuenta las variables del Clima Organizacional que se desprenden de las necesidades de los colaboradores del Área Comercial.	Percepción de que las variables representan la realidad del Área Comercial.	Percepción de que existen variables que no se vinculan a la realidad del Área Comercial.
Utilizar herramientas que se complementan (cualitativas y cuantitativas).	Utilizar al menos una herramienta cualitativa y una cuantitativa.	Utilizar sólo herramientas cualitativas o solo cuantitativas.
Se implementará al menos una herramienta que genere estadística.	Implementar una herramienta que genere estadística.	No se implemente la herramienta que genere estadística.
El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional tomará en cuenta los objetivos de la organización propuestos por el Equipo Gerencial.	El contenido de las dimensiones del Modelo debe alinearse con los planes a corto y largo plazo de la organización.	Las variables del Modelo estén desfasadas con los objetivos actuales.
El Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional cuente por lo menos con una herramienta en la cual los colaboradores del Área Comercial puedan proponer ideas y sugerencias.	Implementar al menos una herramienta que promueva que los colaboradores propongan ideas y sugerencias.	No se implemente la herramienta que promueva que los colaboradores propongan ideas y sugerencias.

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

## **21. Design the On-Ramp**

Para culminar con los Steps del libro guía se presenta de manera más exacta el “Modelo de Diagnóstico adecuado al Área Comercial de la organización para viabilizar la Gestión de Clima Organizacional”. Este cumple con el alcance del Design Brief que se encuentra en el Step 3.

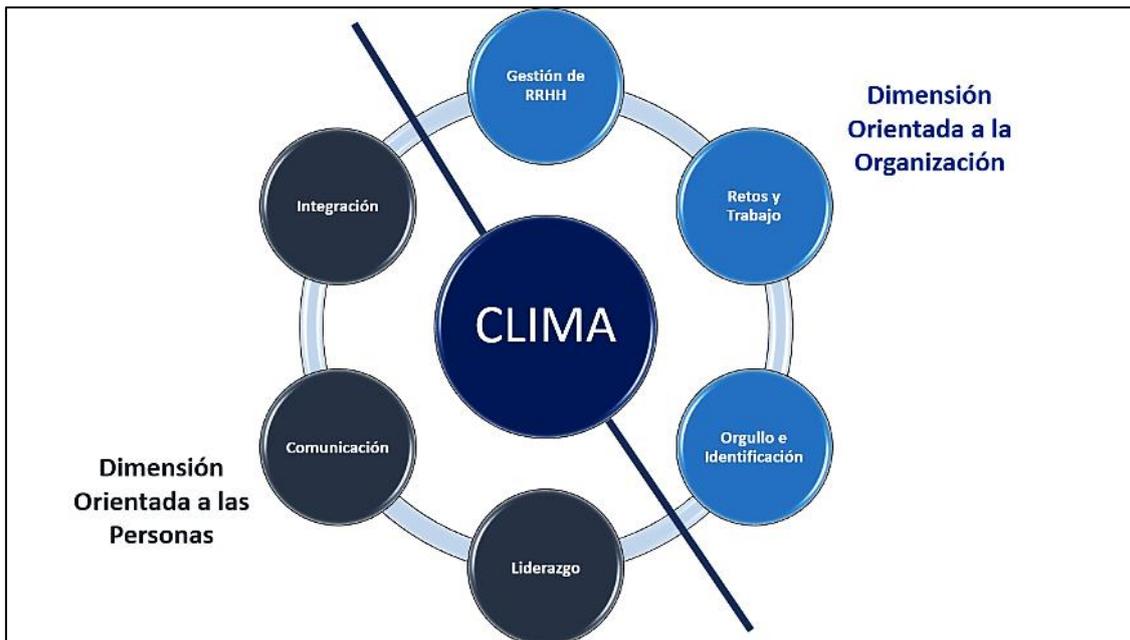
### **21.1. Modelo de Clima Organizacional**

Teniendo en cuenta la particularidad de la empresa, el Modelo de Clima Organizacional ha sido el resultado de la aplicación de la metodología Design Thinking en el Área Comercial de la empresa. Además, ha sido validado por sus dos usuarios: el Equipo Gerencial y los colaboradores del Área Comercial, puesto que ambos fueron parte del proceso de creación.

El Modelo está conformado por las siguientes dimensiones:



**Figura 12: Modelo de Clima Organizacional**



## 21.2. Herramientas de medición

La finalidad de las herramientas es recoger información sobre la percepción que tienen los colaboradores sobre el Clima Organizacional. Por tanto, esta percepción debe guardar relación con las dimensiones del Modelo de Clima Organizacional.

Las herramientas planteadas son las siguientes:

- **Encuesta:**

Posee dos dimensiones: “Orientado a la Persona” y “Orientado a la organización”, ambas con 3 sub-dimensiones. La primera está conformada por “Gestión de los Recursos Humanos”; “Retos y trabajo”; y “Orgullo e Identificación”. La segunda, por “Integración”, “Comunicación” y “Liderazgo”. Además, existen cuatro preguntas que no están clasificadas en alguna dimensión y que apuntan a temas específicos sobre la Gestión del Clima. El grupo al que pertenecen ha sido denominado “Preguntas Complementarias”.

Por otro lado, cabe señalar que la encuesta permitirá la generación de indicadores y que estos servirán de insumo para las entrevistas.

Las dimensiones de la encuesta están agrupadas de la siguiente manera:

**Tabla 24: Dimensiones de la encuesta**

<b>Dimensiones</b>	<b>Sub-dimensiones</b>	<b>Mide la percepción sobre</b>	<b>Número de preguntas</b>
<b>Orientado a la Organización</b>	Gestión de los Recursos Humanos	Los procesos de RR.HH. y el desarrollo de los colaboradores.	Siete
	Retos y trabajo	Las funciones y las condiciones del ambiente en el que se realizan.	Siete
	Orgullo e Identificación	El sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores con la organización.	Cinco
<b>Orientado a la Persona</b>	Integración	La cooperación y el sentido de unidad entre los colaboradores y entre las distintas áreas de la organización.	Cinco
	Comunicación	Los canales y procesos de comunicación en los niveles de la organización	Seis
	Liderazgo	El estilo de liderazgo de los gerentes	Siete

- **Entrevista:**

Tiene como objetivo recoger la percepción individual de los colaboradores y complementa la información recogida en la encuesta. Por tal motivo, permite profundizar en la información recogida y de esta manera, obtener un diagnóstico más agudo. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos.

Por otro lado, la modalidad de las herramientas son: en el caso de la encuesta, modalidad virtual a través de una aplicación; y en el caso de la entrevista, modalidad presencial. Ambas herramientas se muestran en las siguientes tablas:

**Tabla 25: Encuesta final**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SUBDIMENSIÓN</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>ESCALA DE EVALUACIÓN</b>
DIMENSIÓN ORIENTA A LAS PERSONAS	INTEGRACIÓN	Las áreas de la Organización están dispuestas a colaborar entre sí	Likert (del 1 al 5)
		He formado un círculo de amigos entre mis compañeros de trabajo	Likert (del 1 al 5)
		Mis compañeros de la Organización están dispuestos a apoyarme cuando lo necesito	Likert (del 1 al 5)
		Mis compañeros de área están dispuestos a ayudar a las otras áreas	Likert (del 1 al 5)
		La Organización fomenta el trabajo en equipo	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LAS PERSONAS	COMUNICACIÓN	La Organización comunica de manera oportuna los cambios que se proponen	Likert (del 1 al 5)
		La Gerencia General nos mantiene informados de los logros y objetivos de la Organización	Likert (del 1 al 5)
		Existe una buena comunicación entre mis compañeros de área	Likert (del 1 al 5)
		Existe una buena comunicación con mis compañeros de otras áreas	Likert (del 1 al 5)
		Existe una buena comunicación entre los gerentes de la Organización	Likert (del 1 al 5)
		Tengo una buena comunicación con mi gerente de área	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LAS PERSONAS	LIDERAZGO	Mi gerente de área escucha y considera mis sugerencias	Likert (del 1 al 5)
		Mi esfuerzo en el trabajo es valorado por mi gerente de área	Likert (del 1 al 5)
		Mi gerente de área se da tiempo para enseñarme y asesorarme	Likert (del 1 al 5)
		Recibo reconocimiento cuando hago bien un trabajo por parte de mi gerente de área	Likert (del 1 al 5)
		Mi desempeño es evaluado de manera justa por mi gerente de área	Likert (del 1 al 5)
		El gerente de área imparte un trato equitativo	Likert (del 1 al 5)
		El gerente de mi área nos otorga la suficiente autonomía para la toma decisiones en el trabajo	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	El proceso de selección de personal es imparcial	Likert (del 1 al 5)
		Los nuevos colaboradores reciben oportunamente la inducción a la Organización	Likert (del 1 al 5)
		La Organización se preocupa por desarrollar mis habilidades a través de capacitaciones	Likert (del 1 al 5)
		Los programas que se desarrollan para capacitarme sirven para desarrollar mis funciones	Likert (del 1 al 5)
		La Organización ofrece oportunidades de crecimiento profesional	Likert (del 1 al 5)

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	PREGUNTAS	ESCALA DE EVALUACIÓN
		En la Organización conocemos claramente los criterios de la evaluación de desempeño	Likert (del 1 al 5)
		Los procedimientos de ascensos son transparentes	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN	RETOS Y TRABAJO	Todos en la Organización conocen claramente sus funciones	Likert (del 1 al 5)
		El trabajo que realizo es retador	Likert (del 1 al 5)
		Mi trabajo permite que utilice plenamente mis conocimientos y experiencia	Likert (del 1 al 5)
		Tengo en óptimas condiciones los equipos (laptop, celular, etc.) necesarios para cumplir con mis funciones	Likert (del 1 al 5)
		Las condiciones de infraestructura (espacio, iluminación) donde realizo mi trabajo son óptimas	Likert (del 1 al 5)
		Mis compañeros conocen cómo su trabajo aporta a los logros de los objetivos organizacionales	Likert (del 1 al 5)
		Las funciones que realizo corresponden a mi cargo	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN	ORGULLO E IDENTIFICACIÓN	Recomendaría algún amigo o familiar para que trabaje en la Organización	Likert (del 1 al 5)
		Trabajo en una Organización altamente competitiva	Likert (del 1 al 5)
		Me gusta ser parte de la Organización	Likert (del 1 al 5)
		Nos sentimos motivados a luchar por las metas de la Organización	Likert (del 1 al 5)
		Me encuentro satisfecho trabajando en la Organización	Likert (del 1 al 5)
PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS (Esta no es una dimensión ni sub-dimensión. Corresponde a una sección donde la Organización puede sondear las dudas que tenga a través de diversas preguntas)		¿Se me comunicaron los resultados de la encuesta anterior?: <i>Sí / No</i>	Dicotómica
		¿Considera que la organización ha realizado mejoras basadas en los resultados de esta encuesta?: <i>Sí / No</i>	Dicotómica
		Ordene de lo más a menos importante porque se quedaría a la Organización: <i>Salario / Beneficios / Oportunidades de desarrollo profesional / Ambiente laboral / No hay de otra / Prestigio de la Organización / Mi gerente de área</i>	Ordenar por prioridad
		Indique cual es el estilo de liderazgo que más se asemeja a la forma de trabajar de su gerente de área: <i>Autoritario / Participativo / Paternal / Consultivo (coloca algún ejemplo de tu respuesta)</i>	Opción múltiple

**Tabla 26: Entrevista final**

<b>Entrevista Final</b>	
<b>I. Datos generales</b>	
Entrevistador:	
Entrevistado:	Código No.
Fecha:	/ /
Duración:	30 minutos
<b>II. Objetivos</b>	
<p>A. Conocer las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de la Integración.</p> <p>B. Entender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de la Comunicación.</p> <p>C. Comprender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca del Liderazgo.</p> <p>D. Conocer las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de la Gestión de Recursos Humanos.</p> <p>E. Entender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de los Retos y Trabajo.</p> <p>F. Comprender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca del Orgullo e Identificación.</p> <p>G. Recoger las ideas y sugerencias de los colaboradores sobre el Clima Organizacional.</p>	
<b>C. Preguntas</b>	
<p><b>Inicio de entrevista:</b>  “Buenos días, gracias por asistir a la presente entrevista cuyo objetivo es recoger su percepción sobre el Clima Organizacional. Le recordamos que esta entrevista es completamente anónima y la información que nos brinde será utilizada de forma confidencial con la finalizar de realizar mejoras en el Clima Organizacional”.</p> <p>A1. ¿Consideras que existe cooperación entre las distintas áreas para cumplir con los objetivos de la organización?</p> <p>A2. ¿Consideras que la organización fomenta el trabajo en equipo? ¿Cómo?</p> <p>B1. ¿Cómo es la comunicación con tu gerente de área en el día a día? Podrías poner un ejemplo.</p> <p>B2. ¿Cómo es la comunicación con tus compañeros de área? Podrías poner un ejemplo.</p> <p>C1. ¿Cómo consideras que es el estilo de liderazgo de tu gerente de área?</p> <p>C2. ¿Recuerdas la última vez que recibiste un reconocimiento de parte de tú gerente de área?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienes alguna sugerencia de cómo se pueden mejorar las formas de reconocimiento?</li> </ul> <p>D1. ¿Conoces todos los programas de capacitación que ofrece la organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienes alguna sugerencia para realizar otras o mejores capacitaciones?</li> </ul> <p>D2. ¿Consideras que los procesos de ascensos y desarrollo profesional están siendo llevados a cabo de la manera ideal? ¿Cómo podrían mejorarse estos procesos?</p> <p>E1. ¿Consideras que todos tus compañeros cumplen a cabalidad las funciones de su puesto? ¿Por qué?</p> <p>E2. ¿Qué tan retador consideras que es el trabajo que realizas?</p> <p>F1. ¿Consideras que todos de tus compañeros están altamente comprometidos con su trabajo y la organización?</p> <p>F2. ¿Si hoy te ofrecieran trabajo en otra organización con la misma remuneración y condiciones laborales que tienes en esta empresa, aceptarías el trabajo?, ¿Por qué?</p> <p>G1. Si tú fueses el Gerente de Recursos Humanos y el dueño de la empresa te solicita una recomendación para mejorar el Clima laboral, ¿Qué le recomendarías mejorar? (Es necesario que brinde al menos una recomendación)</p> <p>G2. ¿Existe algún tema del que te gustaría profundizar o incluir en la entrevista o en la encuesta?</p>	

## Entrevista Final

### **Cierre de la entrevista:**

“Muchas gracias por la valiosa información brindada. Le comunicamos que la información que nos ha dado nos será de mucha ayuda para el desarrollo de un plan de mejoras del Clima Organizacional. El mismo que será comunicado a toda la organización el día \_\_ de \_\_ del presente año.”

### **21.3. Lineamientos de aplicación:**

Gran parte del diagnóstico se apoyará en la utilización de una aplicación. La app será presentada por el Equipo Gerencial a todos los colaboradores del Área Comercial a través de un correo electrónico. El Equipo Gerencial indicará que puede ser descargada en cualquier celular o computadora, desde el link adjunto en el mismo correo.

Para su activación sólo es necesario colocar el correo corporativo, puesto que posee secciones que se sincronizará con él. En ese sentido, la app no solo podrá ser usada para el diagnóstico de Clima Organizacional, sino que, además, apoyará con el cumplimiento de funciones.

En caso de que el trabajador se retire de la empresa, el correo corporativo será dado de baja y con él la posibilidad de utilizar la aplicación.

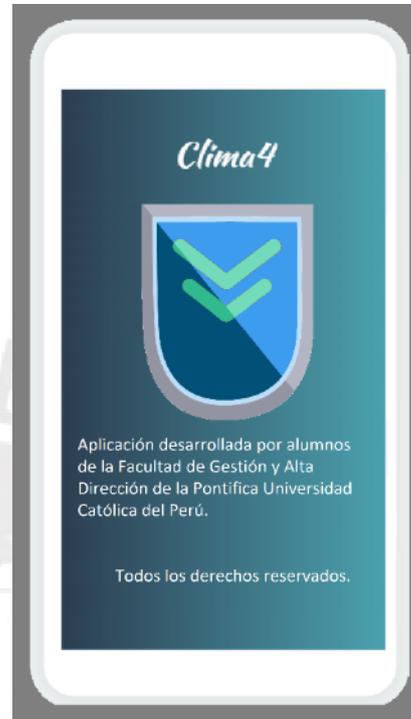
La aplicación cuenta con 5 secciones que están divididas en tres categorías. Las primeras dos contribuyen con el diagnóstico y se distinguen por tener un uso programado, y un uso continuo. La última, tiene por finalidad fomentar el uso de la aplicación y facilitar la ejecución de algunas funciones dentro del Área.

Figura 13: Aplicación final (Parte 1 de 8)

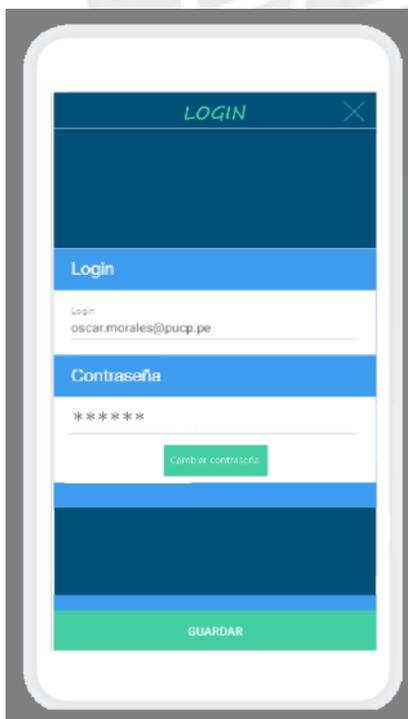
Escritorio del celular en el que se halla el ícono de la aplicación.



Pantalla de inicio de la aplicación.



Sección de registro para el correo corporativo.



Menú principal de la aplicación.



Figura 14: Aplicación final (Parte 2 de 8)

Menú de la sección “Marcador Virtual”



Sección de “Mensajería” del “Marcador Virtual”



Menú básico para navegar en la aplicación.

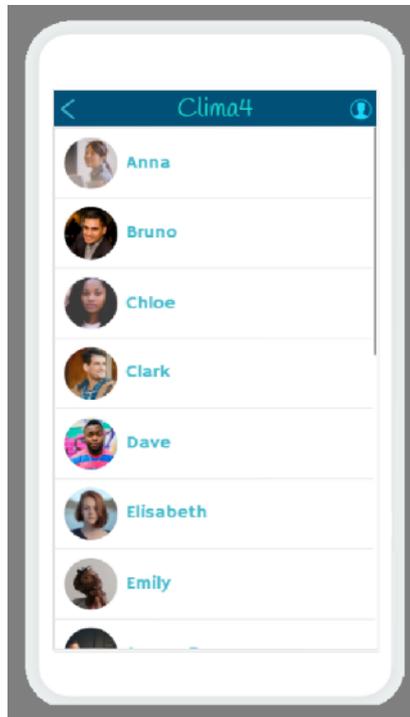


Menú de la sección “Directorio corporativo”.



Figura 15: Aplicación final (Parte 3 de 8)

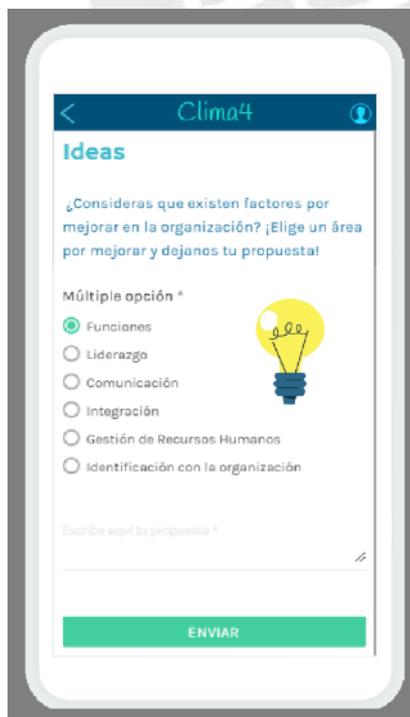
Lista de contactos de un Área del “Directorio corporativo”.



Contenido de la sección “Calendario”



Contenido de la sección “Ideas propositivas”.



Mensaje preliminar a las secciones con navegación anónima.



Figura 16: Aplicación final (Parte 4 de 8)



Figura 17: Aplicación final (Parte 5 de 8)

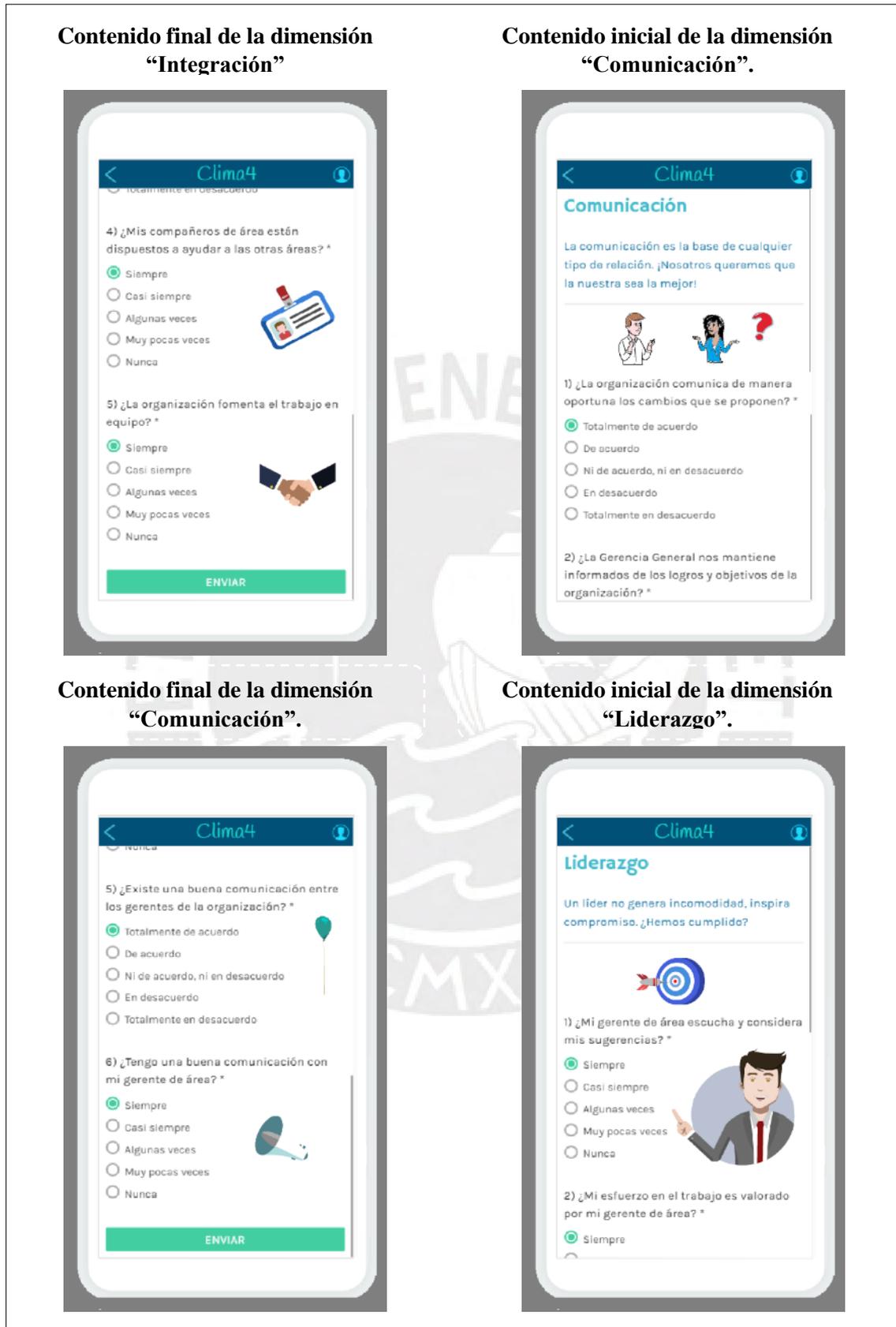


Figura 18: Aplicación final (Parte 6 de 8)

**Contenido final de la dimensión  
“Liderazgo”.**

**Clima4**

6) ¿El gerente de área imparte un trato equitativo? \*

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

7) ¿El gerente de mi área nos otorga la suficiente autonomía para la toma de decisiones en el trabajo? \*

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Muy pocas veces
- Nunca

ENVIAR

**Contenido inicial de la dimensión  
“Gestión de los RR.HH.”.**

**Clima4**

**Gestión de los Recursos Humanos**

La labor de Recursos Humanos debe ser una gestión basada en personas. ¡Brindámos tu opinión al respecto!

1) ¿El proceso de selección de personal es imparcial? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

2) ¿Los nuevos colaboradores reciben oportunamente la inducción a la

**Contenido final de la dimensión  
“Gestión de los RR.HH.”.**

**Clima4**

6) ¿En la organización conocemos claramente los criterios de la evaluación de desempeño? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

7) ¿Los procedimientos de ascensos son transparentes? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

ENVIAR

**Contenido inicial de la dimensión  
“Retos y Trabajo”.**

**Clima4**

**Retos y Trabajo**

Cada función bien realizada es un logro para la organización. ¡Contribuyamos todos!

1) ¿Todos en la organización conocen claramente sus funciones? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

2) ¿El trabajo que realizo es retador? \*

- Totalmente de acuerdo

Figura 19: Aplicación final (Parte 7 de 8)

**Contenido final de la dimensión “Retos y Trabajo”.**

**Clima4**

6) ¿Mis compañeros conocen cómo su trabajo aporta a los logros de los objetivos organizacionales? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7) ¿Las funciones que realizo corresponden a mi cargo? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**ENVIAR**

**Contenido inicial de la dimensión “Orgullo e Identificación”.**

**Clima4**

**Orgullo e Identificación**

Nuestro compromiso es ser la mejor opción para ti. ¡Brindanos tu punto de vista!

1) ¿Recomendaría algún amigo o familiar para que trabaje en la organización? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

2) ¿Trabajo en una organización altamente competitiva? \*

- Totalmente de acuerdo

**Contenido final de la dimensión “Orgullo e Identificación”.**

**Clima4**

4) ¿Nos sentimos motivados a luchar por las metas de la organización? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

5) ¿Me encuentro satisfecho trabajando en la Organización? \*

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente desacuerdo

**ENVIAR**

**Contenido inicial de la sección “Preguntas complementarias”.**

**Clima4**

**Preguntas complementarias**

¡Tenemos solo algunas preguntas adicionales!

1) ¿Se me comunicaron los resultados de la encuesta anterior? \*

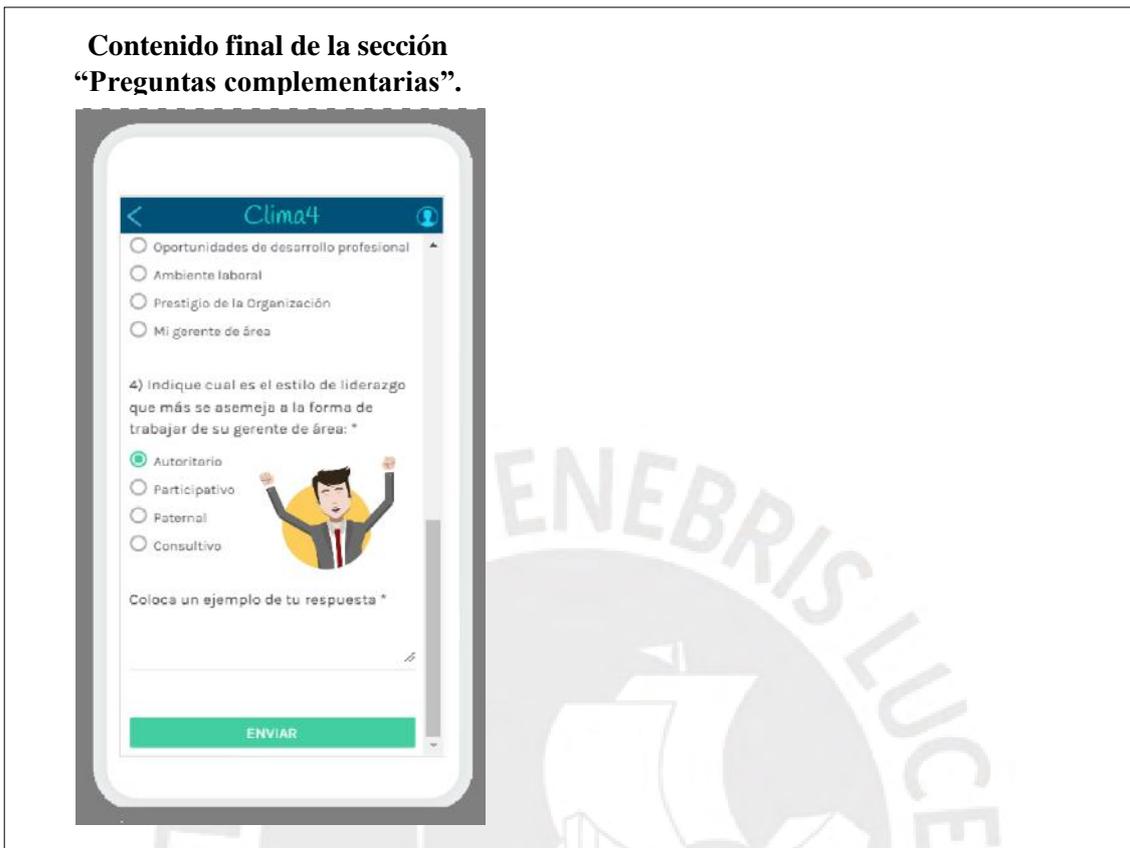
- Sí
- No

2) ¿Se me comunicaron los resultados de la encuesta anterior? \*

- Sí
- No

3) Ordene de la más a menos...

**Figura 20: Aplicación final (Parte 8 de 8)**



#### **21.4. Secciones para el Diagnóstico continuo:**

##### **I. Ideas propositivas:**

Canal por el cual los usuarios enviarán ideas que mejoran aspectos dentro de la organización o que generen propuestas de solución a problemas existentes. Al acceder a la aplicación, se deberá enmarcar la propuesta en alguna de las sub-dimensiones del Clima Organizacional. Luego, se hallará un espacio en blanco en el que se podrá redactar la idea y cómo puede implementarse. Finalmente, la idea podrá ser enviada.

Las mejores ideas serán seleccionadas y premiadas en las reuniones trimestrales que tienen los colaboradores del Área Comercial.

##### **II. Alerta:**

Canal por el cual los usuarios comunican los problemas de ética que se identifican en la organización. Al acceder a la sección, la aplicación presentará una pantalla de inicio que indique que la navegación será completamente anónima. Luego, se mostrará un menú con tres categorías: “Corrupción”, “Transparencia” y “Acoso Laboral”. Deberá seleccionarse qué tipo de

problema se quiere denunciar y rellenar un espacio en blanco. Por último, deberá elegirse a quién va dirigida la denuncia (Gerente de RR.HH., Gerente General).

### **21.5. Secciones para el Diagnóstico programado:**

La encuesta y la entrevista son las dos únicas herramientas que se realizan en un momento específico del año. Por ello, los pasos que deben emplearse para su aplicación son los que se describen a continuación:

#### **I. Reunión preliminar**

El Equipo Gerencial se pondrá de acuerdo para definir las fechas exactas de la etapa de diagnóstico y actualizará la base de datos con la información del personal del Área Comercial.

#### **II. Envío del mail informativo:**

El Área de Recursos Humanos enviará un correo informativo donde se indique que la organización está próxima a realizar el diagnóstico de Clima Organizacional. Por ello, se les invitará a una reunión para dar a conocer más detalles.

#### **III. Presentación del proyecto:**

Se realiza la reunión con todos los colaboradores del Área. El objetivo es comunicar el proceso de medición de Clima Organizacional y absolver todas las preguntas que los asistentes pudiesen tener.

#### **IV. Encuesta:**

Se enviará una notificación a través de la app en la que se indique el inicio de la disponibilidad de la encuesta. Asimismo, se establecerá una fecha límite para el llenado (el tiempo máximo será de dos semanas).

#### **V. Recordatorios:**

La aplicación enviará notificaciones para que recuerden el llenado de la encuesta cuando falten diez días, una semana y un día para llegar a la fecha límite.

#### **VI. Entrevistas:**

Se enviará un correo electrónico a los colaboradores notificando que han sido invitados a participar de las entrevistas personales y se les agendará una fecha para la misma. Por su parte, la app mostrará una notificación con la fecha, hora y lugar de la entrevista en la sección “Calendario”.

En caso el trabajador no pueda acudir a la entrevista en la fecha y hora programadas, deberá enviar un correo para reagentarla. Esta etapa tendrá una duración máxima de dos semanas y será realizada por un tercero que será contratado por el Área de Recursos Humanos.

#### VII. Análisis:

Se procede al análisis de los datos que han sido brindados por los trabajadores tanto en la encuesta como en las entrevistas. Ello generará dos informes finales de medición del Clima Organizacional. El primero, que se desprende automáticamente de la aplicación; y el segundo, que corresponde al informe que elabora el consultor con el análisis de las entrevistas realizadas.

Si bien luego del análisis corresponde ejecutar algunos pasos adicionales, estos ya no corresponden al MDCO, sino a la Gestión del Clima Organizacional.

### **21.6. Secciones de soporte al Diagnóstico**

#### I. Marcador Virtual:

Sistema por el cual los colaboradores pueden marcar su asistencia utilizando el sistema GPS del celular desde el punto en el que se encuentren al iniciar su día de trabajo. El sistema funciona, independientemente de si se encuentran en la oficina central o en el local de algún cliente. De esta manera, el Gerente Comercial y Recursos Humanos pueden supervisar la puntualidad del colaborador.

#### II. Calendario:

Medio sincronizado con el correo corporativo, por el cual se pueden programar las entrevistas del diagnóstico de Clima. Además, los colaboradores pueden agendar sus reuniones, listar sus actividades laborales y generar un calendario público. Esta funcionalidad también sirve para que gerentes y jefes puedan coordinar reuniones y/o capacitaciones.

#### III. Directorio corporativo:

Sección donde los colaboradores podrán encontrar de forma rápida y fácil los números corporativos de todo el personal de la organización.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones:

1. Para lograr un diagnóstico efectivo de Clima Organizacional y, una elaboración y puesta en marcha de un plan de acción acotado a las reales necesidades es necesario contar con un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional (MDCO) personalizado. Este implica la identificación de características y necesidades de las personas que conforman el Clima Organizacional a diagnosticar.
2. Design Thinking contribuye a desarrollar un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional (MDCO) personalizado y al ser este proceso de desarrollo un diseño basado en las personas, toma en cuenta la opinión de los colaboradores que conforman el Clima Organizacional a diagnosticar.
3. La co-creación con el colaborador genera un espacio participativo y es indispensable en el desarrollo del MDCO, ya que durante el proceso se recoge información que enriquece la concepción del mismo.
4. El resultado final del presente proyecto contiene herramientas que recogen información de manera continua durante el año y no se restringen a una fecha en particular de diagnóstico. Esta información puede ser, además, de carácter propositivo, por lo que el MDCO propone un diagnóstico activo del Clima Organizacional.
5. El MDCO del presente proyecto pertenece a la realidad organizacional del Área Comercial de la empresa estudiada. Los elementos del MDCO: Modelo de Clima Organizacional, herramientas y lineamientos de aplicación, han sido desarrollados con y para los colaboradores del área en mención, por lo que su aplicación en otras realidades no garantiza la efectividad del diagnóstico.
6. La adecuada aplicación del MDCO requiere gestionar la comunicación antes y después del proceso. Antes, para comunicar que se diagnosticará en relación a sus necesidades y después para informar los resultados de su participación, generar compromiso y respecto.
7. Design Thinking no es una metodología que se utiliza para diagnosticar el Clima Organizacional. Sin embargo, al incluir el uso de herramientas participativas a lo largo del proceso, identificó información relevante sobre el Clima del Área Comercial. Estos datos no pueden ser tratados, en estricto, como un diagnóstico, pero revelan información que puede complementarlo.

**Recomendaciones:**

1. Se recomienda el uso del libro “The Designing for Growth Field Book: a step-by-step project guide” para organizaciones que se encuentren iniciando un proceso de apertura al cambio y estén interesadas en aplicar Design Thinking.
2. Al iniciar un proceso de inmersión en Clima Organizacional, se recomienda tener precaución con la expectativa que se genera en las personas que participan del proceso. Debe explicarse cuál es el objetivo del proyecto y cuáles podrían sus alcances.
3. En la validación de la encuesta del MDCO se recomienda contar, además, con la participación de especialistas técnicos externos.



## REFERENCIAS

- Argyris, C. (1957). The Individual and Organization: Some Problems of Mutual Adjustment. *Administrative Science Quarterly*, 2(1), 1-24.
- Barros V., Ó. (1995). *Reingeniería de procesos de negocios: un planteamiento metodológico*. Santiago: Dolmen, 1995.
- Brown, T., & Katz, B. (2009). *Change by design: how design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York, NY: HarperCollins Publishers, 2009.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones.: Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas.
- Camps, X. (2014). *Linkedin*. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/20140915150619-33658917-6-modelos-de-proceso-de-design-thinking>
- Camps, X. (2017). *Glocal Thinking*. Recuperado de <http://www.glocalthinking.com/design-thinking-para-rrhh/>
- Capecchi Martínez Gioconda. (2002). *Definición de tecnología y su impacto en la empresa*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/definicion-de-tecnologia-y-su-impacto-en-la-empresa/>
- Chiang, M., Martín, M. & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México D.F. : McGraw Hill, 2009.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México D.F. : McGraw-Hill, 2011.
- Cornell, F. G. (1955). Socially perceptive administration. *The Phi Delta Kappan*, 36(6), 219-223. Recuperado de <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/pdf/20341621.pdf?refreqid=excelsior:108d7f44d4ff8257facc8973dd1f2c06>
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297. doi:10.1007/BF02310555
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1989). *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*. México, D.F. : McGraw-Hill, 1989.
- Deloitte (2016). Global human capital trends 2016, the new organization: different by design. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf>
- Design Council (2015). *Design Council*. Recuperado de <http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>
- Designthinking.gal (2017). *Designthinking Gal*. Recuperado de: <https://designthinking.gal/>

- Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979.
- Don Hellriegel, a., & John W. Slocum, J. a. (1974). Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies. *The Academy Of Management Journal*, (2), 255.
- D.School (2015). *An introduction to design Thinking*. Recuperado de <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/36873/attachments/74b3d/ModeGuideBOOTCAMP2010L.pdf?sessionID=573efa71aea50503341224491c862e32f5edc0a9>
- D.School (s/f). *Mini guía: una introducción al Design Thinking*. Recuperado de <https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=573efa71aea50503341224491c862e32f5edc0a9>
- Echevarria, Martin F. (2010). Persona y personalidad. *De la psicología contemporánea de la personalidad a la metafísica tomista de la persona*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4099095.pdf>
- Ferreiro, P. & Alcázar, M. (2003). *Gobierno de personas en la empresa* (Sexta edición). Lima: Universidad de Piura.
- Gamarra, H. (2014). Percepción de Directivos y Docentes sobre cuatro categorías del Clima Organizacional en una Institución Educativa Estatal de la UGEL 04 de Comas. (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/5650>
- García, G. (2007). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. Recuperado de [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf)
- García, J. (2016). *Equipo Humano S. L*. Recuperado de <http://www.equipo humano.com/wp-content/uploads/2016/03/DesignThinking.pdf>
- García, P. (2016). *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/2016/04/3-fases-en-el-design-thinking.html>
- García, P. (2017). *Gestión*. Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/2017/05/modelos-de-design-thinking.html>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: a simple guide and reference 11.0 update*. Boston: Allyn and Bacon, 2003.
- Great Place to Work (2013). *Great Place to Work*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/>
- Herrera Castañeda, Á. (1992). *Análisis y desarrollo organizacional*. Cali: Instituto Fes de Liderazgo, 1992.

- IDEO, (2015). Diseño centrado en las personas: kit de herramientas (2 ed.). Recuperado de [https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/spanish\\_download/ideo\\_hcd\\_toolkit\\_final\\_combined\\_lr.pdf](https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/spanish_download/ideo_hcd_toolkit_final_combined_lr.pdf)
- Interconsulting Bureau S.L. (2015). *Psicología empresarial y comunicación*. (2015). Bogotá: Ediciones de la U, 2015.
- Jaime & Araujo (2007). *Dialnet*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Kelly, R. (2012). *Educating for creativity*. Canada: Brush Education.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2005). *El desafío del liderazgo: cómo obtener permanentemente logros extraordinarios*. Buenos Aires: Ediciones Granicas S.A.
- Kumar, V. (2013). *101 Design Methods*. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.
- León, O. (2010). Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. (Tesis de doctorado, Universidad Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/1140>
- Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014). *The designing for growth field book: a step-by-step project guide*. New York: Columbia University Press.
- Likert, Rensis (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Devito.
- López, J. (2017). *Inhiset*. Recuperado de <https://www.inhiset.com/noticias/109-las-5-fases-del-desing-thinking>
- Louffat, E. (2004). Estructura organizacional en red y sus negociaciones en el contexto de alianzas estratégicas. Lima: ESAN, 2004.
- Louffat, E. (2010). *Administración del potencial humano*. Buenos Aires: Cengage Learning; [Lima]: Universidad ESAN, 2010.
- Marín, A., Ruiz, P. & Aristizabal, S. (2013). *Sociología de las organizaciones*. Madrid: Editorial Fragua.
- Matute, G., Becerra Carrasco, M. Á., & Muñoz Salazar, R. (2008). *Clima organizacional en las empresas mineras: el caso Orcopampa*. Lima: Universidad ESAN, 2008.
- Mazabel Galarza, C. (2000). *Diccionario de recursos humanos*. Lima: Centro de Investigaciones de Recursos Humanos, 2000.
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill, 1994.
- Perez, R. (2013). *ResearchGate*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/285275808> Correlacion entre la credibilidad en la alta gerencia y la camaraderia con la formacion de un ambiente de respeto en las Great Place To Work en Colombia

- Quijano, J. (2015). "Design thinking" (Pensamiento de diseño) y su aplicación en el diseño mecánico. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México). Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/8516/Design%20Thinking%20y%20su%20Aplicaci%C3%B3n%20en%20la%20Ingenier%C3%ADa%20.pdf?sequence=1>
- Ramos, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma y a Distancia, Cundinamarca, Colombia). Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Randstad (2017). *Randstad*. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/por-que-usar-el-design-thinking-en-los-rrhh/>
- Real Academia Española (2014). *RAE*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=PTk5Wk1>
- Reddin, W. (2004). *Gestión del clima organizacional y mejora de la efectividad. En cuadernos del management para un dirección eficaz N. 120*. Recuperado de [http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104\\_2.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf)
- Rey, Amalio A. (2009) *Pensamiento de diseño y gestión de la innovación*. Recuperado de <http://www.guadalinfo.es/documents/10183/6066930/Pensamiento+de+dise%C3%B1o+y+gesti%C3%B3n+de+la+innovaci%C3%B3n.pdf/75ee1a71-78d0-4e4d-8565-3f7333e8819f;jsessionid=B591950D1DB5E9E4CAFB1BFC55B3FDEE?version=1.0>
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega.
- Rodríguez Fernández, A., Zarco Martín, V., & González González, J. M. (2009). *Psicología del trabajo*. Madrid: Pirámide, 2009.
- Schneider, B. (1975). *Organizational Climates: An Essay. Magazine Personnel of psychology*, 28, 447-479. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/232582164\\_Organizational\\_climates\\_An\\_essay](https://www.researchgate.net/publication/232582164_Organizational_climates_An_essay)
- Schneider, B., Gunnarson, S. K., & Niles-Jolly, K. (1994). *Creating the Climate and Culture of Success. Organizational Dynamics*, 23(1), 17-29. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=76fced02-4d24-4ffd-ac17-62344fba0061%40sessionmgr4006>
- Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, W. (2011). *Organizational climate research: achievements and the road ahead*. En Ashkanasy, N. M., Wilderom, C., & Peterson, M. F. (Eds.). *The handbook of organizational culture and climate*. (2a ed., p.34) Thousand Oaks: SAGE Publications, c2011.
- Silva, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del Clima Organizacional. *Revista de psicología general y aplicada*, 45 (4), 443-451. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2378428>
- Soler, F. (2012). *Razonamiento abductivo en lógica clásica*. Londres: College Publications

Toro Álvarez, F., & Sanín Posada, A. (2013). *Gestión del clima organizacional: intervención basada en evidencias*. Medellín, Colombia: Cincel, 2013.

Vite, O. (2016). *Design Thinking* [PPT]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/omarvite/design-thinking-crash-course-58190625>

Yeves, N. (2012). Estrategias para la gestión de la innovación: pasado, presente y futuro. *Revista Inge@UAN*, Vol. 3 (No. 5), pp. 29-41. Recuperado de [https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwipajl\\_XVAhUCeSYKHVJmDoIQFggtMAE&url=http%3A%2F%2Fcsifesvr.uan.edu.co%2Findex.php%2Fingeuan%2Farticle%2Fdownload%2F216%2F184&usg=AFQjCNGOEOv4camkCOzrRsGsma3jq9LUnw](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwipajl_XVAhUCeSYKHVJmDoIQFggtMAE&url=http%3A%2F%2Fcsifesvr.uan.edu.co%2Findex.php%2Fingeuan%2Farticle%2Fdownload%2F216%2F184&usg=AFQjCNGOEOv4camkCOzrRsGsma3jq9LUnw)



## ANEXO A: Guías de entrevistas a expertos

**Tabla A1: Guía de entrevista para los expertos en Recursos Humanos**

<b>Guía de entrevista para los expertos en Recursos Humanos</b>	
<b>I. Datos generales</b>	
Entrevistador:	Equipo de tesis
Entrevistado:	
Cargo del entrevistado:	
Fecha:	/ /
Lugar:	
<b>II. Objetivos</b>	
<p>A. Conocer el perfil del experto.</p> <p>B. Conocer apreciaciones acerca del Clima y su relación con la Cultura organizacional, la satisfacción y la productividad.</p> <p>C. Conocer información relevante acerca de la aplicación de los Modelos de Diagnóstico de Clima Organizacional.</p> <p>D. Comprender el punto de vista que tienen de la Gestión del Clima organizacional.</p> <p>E. Saber si conoce la metodología Design Thinking y su aplicación.</p>	
<b>III. Preguntas</b>	
<p>A1. Nos podría comentar brevemente su experiencia laboral.</p> <p>A2. Actualmente, ¿Qué cargo ejerce dentro de la organización?</p> <p>B1. Bajo su propio punto de vista, ¿qué es para usted Clima Organizacional?</p> <p>B2. ¿Cree que el Clima Organizacional es importante para la organización? ¿Por qué?</p> <p>B3. Además, del Clima existe una variable denominada Cultura organizacional, ¿considera que existe alguna diferencia con el Clima?</p> <p>B4. ¿Considera que existe alguna relación entre Clima, satisfacción y desempeño? ¿Podría describirme alguna experiencia que ejemplifique su respuesta?</p> <p>C1. ¿Cómo es que se suele medir el Clima en las organizaciones?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las herramientas más usadas para la medición del Clima Organizacional?</li> </ul> <p>C2. ¿Por qué suelen elegirse la(s) herramienta(s) antes mencionada(s)?</p> <p>C2. Si tuviera que listar las características de las herramientas de Diagnóstico de Clima Organizacional, ¿Qué características consideraría?</p> <p>C3. ¿Considera conveniente la participación de los colaboradores al momento de crear el Modelo de Diagnóstico de Clima?</p> <p>C4. En los años que tiene de experiencia, ¿alguna vez ha presentado algún problema al momento de diagnosticar el Clima Organizacional? ¿Cómo se solucionaron?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Ha existido algún inconveniente con las herramientas?</li> </ul> <p>D1. ¿Qué suele hacerse luego de que se obtienen los resultados de Clima Organizacional? (referido a Gestión de Clima Organizacional)</p> <p>D2. ¿Considera que existe una relación entre el diagnóstico del Clima y los objetivos de la empresa? ¿Cómo? ¿Podría darme un ejemplo?</p> <p>D3. ¿Qué tan importante es comunicar los resultados del diagnóstico de Clima Organizacional a los colaboradores? ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se realiza esta comunicación en su organización?</li> </ul> <p>D5. En esa misma línea, ¿considera importante comunicar las acciones a tomar por parte de RR.HH.? ¿Por qué?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se realiza esta comunicación en su organización?</li> </ul>	

<b>Guía de entrevista para los expertos en Recursos Humanos</b>	
E1. ¿Ha escuchado sobre la metodología Design Thinking?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Sabe en qué consiste?</li> </ul>
E2. ¿Cree que es posible identificar algún vínculo entre esta metodología y el trabajo que se realiza en Recursos Humanos?	

**Tabla A2: Guía de entrevista para los expertos en Design Thinking**

<b>Guía de entrevista para los expertos en Design Thinking</b>	
<b>I. Datos generales</b>	
Entrevistador:	Equipo de tesis
Entrevistado:	
Cargo del entrevistado:	
Fecha:	/ /
Lugar:	
<b>II. Objetivos</b>	
<p>A. Entender las principales características del Design Thinking como metodología de innovación.</p> <p>B. Conocer el contexto en el que se desarrolla la metodología a nivel mundial y en el Perú.</p> <p>C. Comprender la importancia del Design Thinking en la gestión empresarial y sus tendencias para los próximos años.</p>	
<b>III. Preguntas</b>	
<p>A1. Bajo su propio punto de vista, ¿cómo definiría Design Thinking?</p> <p>A2. ¿Considera que existen principios que la subyacen?</p> <p>A3. ¿Cuáles son los principales pasos del Design? ¿En qué consiste cada uno?</p> <p>A5. A su criterio, ¿Design Thinking es considerada como una metodología? ¿Por qué?</p> <p>A6. ¿Qué la diferencia de las metodologías tradicionales?</p> <p>B1. Actualmente, ¿cómo se está aplicando Design Thinking alrededor del mundo?</p> <p>B2. Teniendo en cuenta el modo y la recurrencia de la aplicación, ¿existe alguna diferencia entre Latinoamérica y otras partes del mundo?</p> <p>B3. En el Perú, ¿Cuál considera que ha sido el primer hito en el uso del Design Thinking?</p> <p>B4. ¿Con qué objetivo las empresas peruanas están utilizando Design Thinking?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce qué empresas son?</li> </ul> <p>C1. ¿Por qué cada vez más se elige utilizar Design Thinking frente a las metodologías tradicionales?</p> <p>C2. ¿Cuáles han sido los determinantes para que el Design haya tomado importancia en las empresas del mundo? ¿Y en el Perú?</p> <p>C3. ¿Cuáles son las tendencias en la aplicación del Design Thinking?</p> <p>C4. ¿Conoce algún proyecto que haya vinculado la aplicación del Design Thinking con el trabajo de Recursos Humanos?</p>	

## ANEXO B: Categorización de entrevistas a expertos

TablaB1: Categorización de entrevistas a expertos en Design Thinking

ENTREVISTADO	CATEGORÍAS		
	Principales características del Design Thinking como metodología de innovación	Conocer el contexto en que se desarrolló Design Thinking	La importancia y las tendencias del Design Thinking en la gestión empresarial
<b>OSCAR POZUELOS</b>	<p>“El Design Thinking pues tiene que tener una serie de pasos y eso es importante que exista esta serie de pasos para saber cuál es el camino a seguir y por eso el enfoque es un enfoque metodológico. Y lo importante de esto es que no tienes por qué ir del punto A al punto B, es un proceso que no es lineal. Y vuelvo al tema que es prácticamente la esencia de la metodología, es el pensamiento divergente ¿Cómo tenemos que ir hacia adelante y hacia atrás? por qué vamos encontrando estas conexiones que no parecían muy lógicas al principio, que no aparecían desde el principio.”</p> <p>“El paso principal y el que lleva casi siempre muchísimo más tiempo es el tema del descubrimiento o la investigación”</p>	<p>“Creo que es un poco la resistencia al cambio. He trabajado con varios actores aquí a nivel local en Guatemala, donde se ha empezado a introducir la metodología. Lo primero, como es algo tan poco usual digámoslo así y no se ajusta para nada a una metodología más científica o más del punto A al punto B entonces lo primero que hay es un choque, porque no se entiende”</p> <p>“Fíjate porque esto pasa en todo los lados, ósea al final el Design Thinking para empezar te dice: no tengas miedo a errar y que es lo que se nos ha dicho toda la vida: ¡cuidadito como metas la pata porque te puede ir mal! Entonces ya partiendo de esa base si venimos desde un marco donde tiene que ser perfecto, donde todo tiene que ser rápido, donde no te puedes tomar el tiempo para pensar; entonces allí es donde, y creo que tiene que ver más, no tanto cultural como de un país a otro, si no como cultura empresarial y como se ha venido” enfocando el que tú seas productivo, el que tú seas un buen trabajador”</p>	<p>“Me parece que el contexto Latinoamericano no es muy diferente un país de otro, ¿Sabes? Y sí que me dio la impresión de que apenas empezaba a abordarse en la población, que apenas empezaba a sonar y resonar en la mente de la gente. O sea no era algo que se tenía ya como una alternativa de trabajo válida”</p> <p>“Las empresas sí escuchan a sus empleados al final, van a tener empleados más productivos, un mejor clima, porque estas escuchando, vuelvo al tema estas poniendo a la persona en el centro”</p> <p>“En mi experiencia es como Empiezas a entender la empresa: no como un ente separado de las personas, sino la empresa como las personas que la conforman. Entonces a partir de allí empiezas a ver que no solo es cuestión de lo que quiere el mercado sino que muchas veces también hay que aprender a ver hacia adentro para poder mejorar”</p>

ENTREVISTADO	CATEGORÍAS		
	Principales características del Design Thinking como metodología de innovación	Conocer el contexto en que se desarrolló Design Thinking	La importancia y las tendencias del Design Thinking en la gestión empresarial
JUAN MIGUEL GALEAS	<p>“En el Design Thinking hay una primera parte donde uno se mete a entender a profundidad a las personas. Luego, una parte intermedia donde habiéndolas entendido empiezas a diseñar alternativas de solución y una parte final donde tú pruebas éstas alternativas de solución, ya sea a través de algún tipo de prototipo o algún tipo de acción que permita validar si el camino que estás siguiendo con tu idea ¿Está apuntando o no está apuntando a la dirección correcta?”</p> <p>“Para llevar adelante un proceso de Design Thinking hay una parte que es súper importante que es, entender el trabajo colaborativo”</p> <p>“Otro tema importante es tener optimismo en el resultado, porque al principio uno anda un poco ciego, no se sabe si se va llegar o no a algo, entonces uno tiene que tener confianza en que vas a llegar a un resultado favorable”</p> <p>“Es importante tener capacidad de experimentación y resistir la frustración de que no te salga bien a la primera, eso es también clave porque</p>	<p>“Lo que se está pasando en los laboratorios de innovación en el país es que el problema no es de la forma de trabajar del Design, el problema es que las organizaciones que piden que hagan el método del trabajo, no tiene la paciencia de esperar a que se dé el resultado, en función del uso de la herramienta”</p> <p>“No es tanto el tema de la herramienta, sino más un tema de la organización que ejecute bien la herramienta. Entonces si tú tienes una empresa; normalmente donde esto ya está bastante claro, ya se creó también una cultura que permite el uso de la herramienta”</p> <p>“Como el Design Thinking escapa del molde de formas tradicionales de trabajar, entonces requiere que las personas u organizaciones que contrate un servicio de éstos, entiendan bastante bien de qué trata”</p>	<p>“Se está usando sobre todo para la parte de desarrollo de productos, en marketing se está usando mucho”</p> <p>“En recursos humanos se usa para entender cómo funcionan las personas y en cómo mejorarles el clima laboral”</p> <p>“En la parte de sistemas y diseños, se usa mucho para diseñar soluciones empresariales, etc.”</p> <p>“El objetivo que están buscando, algunas empresas en Perú, es mejorar principalmente el desarrollo de sus productos, ése el objetivo principal. Pero también se puede usar como herramienta para solucionar problemas de productividad, reducir costos, mejorar procesos, etc.”</p> <p>“Sí se está usando Design Thinking en Recursos Humanos; o sea, por ejemplo para poder analizar a la cultura de la empresa, para poder analizar las motivaciones de los trabajadores o para poder entender ¿Qué cosa es lo que le genera más o menos satisfacción?”</p> <p>“En lugar de usar las herramientas psicológicas de encuestas que hacen, lo que están haciendo es usar herramientas como la empatía. O sea, hacen entrevistas a profundidad, etc., se hacen observación, co-creación, ambientación. Hacen todo el proceso</p>

ENTREVISTADO	CATEGORÍAS		
	Principales características del Design Thinking como metodología de innovación	Conocer el contexto en que se desarrolló Design Thinking	La importancia y las tendencias del Design Thinking en la gestión empresarial
	sin esa capacidad no puedes hacer la experimentación”		etnográfico para poder entender cómo funcionan los trabajadores y en función a eso hacer la propuesta”
<b>VERONICA CONTRERAS</b>	<p>“Design Thinking es innovación centrada en el usuario. Es generar valor en una experiencia, en un producto o un servicio pero desde el usuario”.</p> <p>“La empatía, colaboración y experimentación. O sea, empatía, co-creación y experimentación son como los tres principios que siempre manejamos”.</p> <p>“Es co-creación con el usuario y con el cliente”.</p> <p>“No partes probando una única hipótesis, sino que planteas muchos escenarios posibles”.</p> <p>“Es ambigüedad e incertidumbre durante todo el proceso”.</p>	<p>“Es partir no de una idea sino de la realidad que las personas están experimentando. A partir de ahí, ver cuáles son las soluciones más aptas, y siempre estas intentando llegar a esa intersección entre lo que es viable, lo que factible y lo que deseable”.</p> <p>“Para ese tipo de necesidades, el diseño se presenta como una buena herramienta, porque realmente te permite entender lo que estas personas están necesitando y no empezar hacer productos por hacer”.</p> <p>“Ahora podemos hacer experimentos y ejercicios de prototipo más rápido de los que podíamos hacer antes”.</p> <p>“Hace rato que el Design Thinking salió de la parte de solo hacer productos. Hace 15 años que ya no se está haciendo solo en productos”.</p> <p>“En la medida que sea un problema ambiguo y complejo, ahí es donde el Design Thinking te puede ayudar. Por lo tanto puedes aplicar en cualquier campo pero no a todo tipo de</p>	<p>“El campo que queda aquí para desarrollar es más limitado, por eso que metodologías de creación y de innovación se demoran más en llegar a mercados latinoamericanos versus los que se han desarrollados en otros países, entre otras causas”.</p> <p>“Tiene que tener la capacidad de desaprender y aprender rápidamente, de cambiar de curso, de responder a las cosas que están pasando y no lo que ellos piensa”.</p> <p>“Tiene que tener la capacidad de generar aprendizaje, analizar, tener pensamiento crítico y poder aplicar esos aprendizajes al siguiente paso”.</p> <p>“Si tienes un equipo de un economista, un sociólogo, un antropólogo, un diseñador pero todos tienen esas características de empatía, curiosidad, co-creación, colaboración, etc., van a funcionar perfectamente”.</p> <p>“Generar una cultura de innovación dentro de la compañía”.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORÍAS		
	Principales características del Design Thinking como metodología de innovación	Conocer el contexto en que se desarrolló Design Thinking	La importancia y las tendencias del Design Thinking en la gestión empresarial
		<p>problemas”.</p> <p>“En países desarrollados, han empezado a tomar conciencia, primero, en la importancia de trabajar con el consumidor y, segundo, de la importancia de responder a problemas reales y no solo a ideas de negocio”.</p>	

**TablaB2: Categorización de entrevistas a expertos en Recursos Humanos**

ENTREVISTADO	CATEGORÍAS			
	Clima y su relación con cultura, satisfacción y productividad	Modelos de Diagnóstico de Clima Organizacional	Gestión del Clima Organizacional	Design Thinking y su aplicación
<b>PALOMA MARTINEZ</b>	<p>“El clima es como la gente percibe la cultura, como lo ve, como lo siente, como lo vive; Entonces es como que uno es el reflejo del otro”</p> <p>“Cultura se manifiesta a través de las costumbres, de la comunicación, de los espacios que se generan”</p> <p>“El buen clima te genera más compromiso y el mayor compromiso te genera más lealtad, más productividad, más retención, más seguridad en</p>	<p>“Las organizaciones pueden generar sus propias encuestas dependiendo de las necesidades que tengan. Pero definitivamente esto se tiene que complementar con la cualitativa”</p> <p>“La encuesta termina siendo a veces muy fría. Es muy difícil que un número te de toda esa riqueza de información”</p> <p>“Al utilizar el método cualitativo, se levanta ideas, sugerencias de la persona que saben más que uno mismo. Por lo</p>	<p>“El trabajo es más complejo. Se basa más en conocimiento y en experiencia. Por lo tanto, dependemos más de las características individuales. Por lo, tanto el rol del líder es importante”</p> <p>“El feedback es fundamental, porque ayuda a entender la respuesta de las personas”</p> <p>“El jefe es responsable de por lo menos el 70% del nivel de satisfacción laboral y de compromiso a</p>	<p>“No, no tengo idea (si existe alguna vinculación entre Design Thinking y Recursos Humanos). Supongo que se pueda usar porque es una metodología para levantar ideas y sistematizar ideas, pero no se dé ningún ejemplo”</p> <p>“Si, podría (emplearse el Design Thinking en Recursos Humanos). O sea, es una metodología en realidad para identificar problemas de manera creativa y solucionarlos. Por qué Design Thinking es un medio, no un fin”</p>

ENTREVISTADO	CATEGORÍAS			
	Clima y su relación con cultura, satisfacción y productividad	Modelos de Diagnóstico de Clima Organizacional	Gestión del Clima Organizacional	Design Thinking y su aplicación
	<p>el trabajo, mayores ganancias”</p> <p>“No necesariamente el clima es bueno o malo es mejor para unos u otros”</p>	<p>tanto, esto generar mayor compromiso con los cambios, es más fácil que cuando uno viene con un super plan”</p> <p>“Un indicador de que la herramienta no está funcionando es cuando todo te sale maravilloso y volteas y todo es un desastre”</p>	<p>la persona de acuerdo a Galu en el 2015”</p>	
<b>CARLOS TORRES</b>	<p>“El Clima Organizacional es un resultado psicológico de las interacciones entre el modelo de la organización, representado por el líder, y los colaboradores”.</p> <p>“El clima es fundamental. Es como el clima atmosférico, es un termómetro de cuán fluidos son los procesos (humanos y técnicos) en la organización”.</p> <p>“Hay que considerar que el liderazgo organizacional se sustenta en cuatro componentes: la estructura, procesos, tecnología y personas”.</p>	<p>“La encuesta es un instrumento fundamental y acompañado por focus para el análisis a profundidad”.</p> <p>“Una encuesta te permite hacer un análisis más estructurado digamos de las dimensiones”.</p> <p>“Es importante tener establecido las dimensiones organizacionales y luego considerar que la medición debe ser como una auditoria a la organización”.</p> <p>“Lo que la gente me va a decir es qué deberíamos evaluar en el Clima Organizacional”.</p>	<p>“El gestor tiene que terminar su plan de trabajo y ese plan tiene que comprender todos estos elementos de gestión: infraestructuras, procesos, tecnología, personas. Tienen que estar alineados todos”.</p> <p>“El diseño parte desde los valores de la organización. Es decir, cualquier diseño instrumental de clima tiene que partir del proceso de la misión, visión y valores y cómo estos se configuran en el modelo organizacional.</p>	<p>“Es una herramienta que permite redefinir ideas de manera participativa”.</p> <p>“Así como diseñas una visión y una visión de acá a 5 años, igualmente deberías trabajar tu clima”.</p>

ENTREVISTADO	CATEGORÍAS			
	Clima y su relación con cultura, satisfacción y productividad	Modelos de Diagnóstico de Clima Organizacional	Gestión del Clima Organizacional	Design Thinking y su aplicación
	<p>“Si hay alineamiento entre estos cuatro componentes, los procesos fluirán y el clima será favorable. Si algún otro componente está desalineado simplemente el clima será afectado”.</p> <p>“La cultura es a la personalidad, como el clima es a la conducta. La personalidad es el fondo y el clima viene a ser el comportamiento inmediato, lo que está mostrándonos”.</p> <p>“Las personas trabajamos por reconocimiento. Entonces cuando las personas reciben reconocimiento no solamente se motivan sino que además logran satisfacción”.</p>	<p>“Es absolutamente necesario que se ajuste a la realidad. El clima es muy sensible”.</p> <p>“Si una organización no quiere cambiar, es mejor que no haga estudio de clima”.</p> <p>“Para sensibilizar el proceso de medición es importante comunicar los objetivos de clima, para qué vas hacer el trabajo, cómo van a participar, qué nivel de información van a tener, y que les vas a dar retroalimentación”</p> <p>“Si tú tienes un instrumento estandarizado o pre-estandarizado o pre-diseñado debes validarlo necesariamente con los participantes o con una muestra de participantes de tal manera que al aplicarlo no tengas dificultades ni de estructura, ni de contenido, ni de redacción”.</p>	<p>Es decir: en las estructuras, los procesos, la tecnología y las personas”</p> <p>“La gente tiene que confiar en la gerencia, primero desde lo que le han ofrecido y luego desde lo que realmente le dan”.</p> <p>“Es importante además, de pronto incorporar todo esto dentro de un programa de cambio o de mejora”.</p>	
<b>ANNA MELLA</b>	<p>“Hay una conexión muy fuerte entre el clima, el nivel de satisfacción, compromiso de la</p>	<p>“Muchas veces no es tanto la herramienta, es el uso que se le dé”</p>	<p>“Es el diagnóstico, es la información que te va a permitir analizar la</p>	<p>“Más o menos conozco Design Thinking. Como te digo para mi es algo que me despierta mucha curiosidad”</p>

ENTREVISTADO	CATEGORÍAS			
	Clima y su relación con cultura, satisfacción y productividad	Modelos de Diagnóstico de Clima Organizacional	Gestión del Clima Organizacional	Design Thinking y su aplicación
	<p>gente y los resultados de negocio”</p> <p>“Si una empresa quiere ser rentable y crecer tiene que ocuparse de tener un clima favorable para su gente, porque la gente es la que produce esos resultados”</p>	<p>“La herramienta se utiliza como un punto de partida para después dar más tino y desatar más estrategias, programas y procesos para mejorar el clima, entonces es valioso”</p> <p>“Si, sería bueno. Pero como te vuelvo a decir, ese modelo, esa encuesta fue el punto de partida y la solución o las soluciones que vinieron después sí se elaboraron con la colaboración de la gente, no solamente de los líderes”</p>	<p>empresa, detectar los problemas y junto con los colaboradores y los líderes definen la solución, y esa solución puede ser estrategias, programas, procesos, capacitaciones, lo que sea. Lo tomas de diversas formas, pero el resultado de diagnósticos es como el input que se analiza para llegar a crear la solución”</p>	
<b>JOSÉ ENRIQUE GARCÍA</b>	<p>“El clima a nivel estratégico es fundamental en una empresa en función del tipo de cliente y producto”.</p> <p>“La cultura es el cómo se ve el mundo al realizar las cosas y el clima es cómo se hacen las cosas”</p> <p>“Cuanto mejor clima laboral el desempeño aumenta, pero cuando hablo de clima laboral</p>	<p>“Hay 3 formulas. Una donde el director general y el equipo directivo se reúnen para pensar si la gente está satisfecha o no y ya está. Otra es pasando una encuesta anónima tanto online como escrita en un período temporal concreto. Por último, otra que aumenta esa objetividad de los aspectos cuantitativos, ya que se realizan entrevistas</p>	<p>“Lo que tiene que haber es un compromiso de aceptación de los resultados y un compromiso por parte de la puesta en marcha de una de las líneas que se pueda poner en marcha; porque hay líneas que no se pueden poner en marcha”</p> <p>“Lo que hacemos es una labor de seguimiento del</p>	<p>“La metodología del Design Thinking nace del hacer-error”</p> <p>“El Design Thinking lo que hace es reducir el límite de fracaso de tu idea de proyecto a través del prototipado y una cosa que es iterar con el cliente”</p> <p>“Lo que nosotros hacemos es el Design Thinking aplicado a Recursos Humanos que es preguntarle al propio cliente interno si lo que ponemos en marcha satisface o no alguna de sus</p>

ENTREVISTADO	CATEGORÍAS			
	Clima y su relación con cultura, satisfacción y productividad	Modelos de Diagnóstico de Clima Organizacional	Gestión del Clima Organizacional	Design Thinking y su aplicación
	<p>hablo también de no solo de relaciones interpersonales, sino de la orientación a los objetivos y evaluación de resultados”.</p>	<p>descendientes a un grupo que represente al colectivo de la organización y las que se realizan casi las mismas preguntas que se hacen en el cuestionario; pero se les deja que ellos hablen para corroborar que lo que están diciendo”.</p> <p>“Se prefieren las encuestas porque son más sencillas de hacer”.</p> <p>“Cuando se hace una encuesta de clima a una empresa doy por hecho que la encuesta de clima está validada por el comité de empresa de los trabajadores, por los que representan a los trabajadores.”</p> <p>“Por un lado se comunica, se presenta; y por otro se valida”.</p> <p>“Los trabajadores coparticipan del proyecto”.</p>	<p>plan de actuación”.</p> <p>“El Comité y Dirección son los que determinan que línea de actuación son prioritarias, las que se van a poner en marcha”.</p> <p>“Es importante comunicar los resultados. Tú le estás pidiendo a una persona que haga un esfuerzo y un sacrificio de rellenar una encuesta y dar su opinión, como mínimo tienes la obligación de comunicarle los resultados”.</p> <p>“Lo haces durante todo el año lo puedes hacer y lo puedes ir controlando incluso puedes ir controlando las diferentes variables que influyen sobre el clima mensualmente”.</p>	<p>necesidades”.</p> <p>“Utilizas el Design Thinking para idear formas diferentes de dirigirnos al corazón del cliente interno. Es una forma innovadora, singular y diferente de trasladar los mensajes posiblemente normales y cotidianos, pero plantearlos de una forma que generen sorpresa, atracción, algo diferencial”.</p> <p>“Si tú aplicas el Design Thinking al clima podrías tener muchas opciones”.</p> <p>“El Design Thinking y al igual que otras metodologías como el Lean o el Visual se pueden aplicar a Recursos Humanos”.</p>

## ANEXO C: Carta de solicitud de confidencialidad de la organización

Figura C1: Carta de solicitud de confidencialidad

CONFIDENCIAL

Lima, julio de 2017

Señores:  
**Morales Saldaña, Oscar Rafael**  
**Allaga Climas, Angela Paola**  
**Jaure Reyes, Anthony Bryam**

Asunto.- Conformidad para ejecución de proyecto de Tesis y solicitud de confidencialidad

De mi mayor consideración:

Me es grato dirigirme a ustedes en mi calidad de Gerente General de CONFIDENCIAL S.A.C. a fin de corroborar que la empresa que dirijo accedió a colaborar con el proyecto de Tesis conducido por Oscar Morales Saldaña con código 20105724; Ángela Allaga Climas con código 20104767; y Anthony Jaure Reyes con código 20102571, estudiantes de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. De acuerdo a ello, la organización permitió la participación de los alumnos en entrevistas, encuestas y talleres en el Área Comercial, durante el período 2017-1.

Sin perjuicio de lo anteriormente señalado, solicito que la información recogida sea utilizada únicamente con fines académicos. Ello implica la no publicación del nombre de la empresa a la que represento, ni de las personas que conformaron el grupo de estudio. La información que pudiese comprometer el nombre de CONFIDENCIAL debe ser manejada con absoluta discreción.

Sin otro particular, quedo de ustedes.

Atentamente,



CONFIDENCIAL

CONFIDENCIAL

## ANEXO D: Plantilla de observaciones

Tabla D1: Plantilla de observaciones

<b>PLANTILLA DE OBSERVACIÓN</b>				
<b>I. DATOS DEL OBSERVADOR</b>				
<b>Nombre:</b>				
<b>Profesión:</b>		<b>Edad:</b>		<b>Fecha:</b> / /
<b>II. OBSERVACIÓN</b>				
<b>Descripción del lugar:</b>				
<b>Características de los participantes:</b>				
<b>Actitudes de los participantes:</b>				
<b>Comentarios adicionales del observador:</b>				

## ANEXO E: Guías de entrevistas

**Tabla E1: Guía de entrevista al Gerente General**

<b>Guía de entrevista al Gerente General</b>	
<b>I. Datos generales</b>	
Entrevistador:	Equipo de tesis
Entrevistado:	Código No.
Cargo del entrevistado:	Gerente General
Fecha:	/ /
Lugar:	Instalaciones de la organización
<b>II. Objetivos</b>	
A. Entender la propuesta estratégica que tiene la empresa en relación al sector. B. Comprender el punto de vista de la gerencia con respecto al Clima Organizacional.	
<b>III. Preguntas</b>	
<p>A1. ¿Cuáles es la misión, visión y objetivos estratégicos?</p> <p>A2. ¿Cómo es que los objetivos estratégicos se relacionan con el Área Comercial?</p> <p>A3. ¿Cómo describirías el estilo de liderazgo de la Organización? (estilo de liderazgo de la gerencia general, comercial y de recursos humano)</p> <p>A4. ¿Cuáles son las características del sector en el que se encuentra la organización? (Competencia, clientes y su relación, proveedores, Core del negocio, Market Share, socios claves, etc.)</p> <p>A5. ¿Cuál consideras que es la propuesta de valor que ofrece la organización?</p> <p>A6. ¿Qué factores se toman en cuenta para satisfacer a tus clientes?</p> <p>A7. ¿Cuáles son tus competidores?</p> <p>A8. ¿Consideras que tienes una ventaja competitiva con respecto al sector? ¿Cuál es?</p> <p>A9. ¿Cuál es el Market Share de la organización? ¿Qué puesto tiene la organización en el ranking del sector por ventas y por margen?</p> <p>A10. ¿Qué nivel de autonomía maneja la sede de Perú con respecto a la matriz?</p> <p>B1. Bajo su punto de vista ¿Cómo percibe el Clima del Área Comercial</p> <p>B2. ¿Cómo se gestionan los resultados de Diagnóstico de Clima Organizacional?</p> <p>B3. ¿Consideras que hubo mejoras en el Clima Organizacional en el Área Comercial, desde que asumiste la Gerencia? ¿A qué crees que se debieron esas mejoras?</p> <p>B4. ¿En qué momento del año se realiza la encuesta de clima y la evaluación de desempeño?</p>	

**Tabla E2: Guía de entrevista para el Área de Recursos Humanos**

<b>Guía de entrevista para el Área de Recursos Humanos</b>	
<b>I. Datos generales</b>	
Entrevistador:	Equipo de tesis
Entrevistado:	Código No.
Cargo del entrevistado:	Gerente de Recursos Humanos
Fecha:	/ /
Lugar:	Instalaciones de la organización
<b>II. Objetivos</b>	
A. Identificar la estrategia de recursos humanos con respecto a la empresa. B. Comprender el proceso de Gestión del Clima Organizacional. C. Entender el Modelo de Diagnostico de Clima Organizacional que maneja la organización.	
<b>III. Preguntas</b>	
<p>A1. ¿Cómo describiría el rol que cumple el área de Recursos Humanos en la organización?</p> <p>A2. ¿Qué estrategias se utilizan para cumplir los objetivos del área de Recurso Humanos?</p>	

<b>Guía de entrevista para el Área de Recursos Humanos</b>	
A3.	¿Considera que las estrategias antes descritas se alinean con los objetivos de la organización? ¿Por qué?
A4.	En los últimos años, ¿Han variado las estrategias? ¿Por qué?
B1.	¿Qué considera que es la Gestión del Clima organizacional?
B2.	¿Qué actividades comprende la Gestión del Clima Organizacional?
B3.	De las actividades orientadas a la Gestión del Clima Organizacional ¿Cuáles considera que son las más importantes?
B4.	¿Cuáles son las expectativas de la organización con respecto a la Gestión del Clima Organizacional?
B5.	Actualmente, ¿Cuál es la mayor fortaleza y debilidad del Clima de la organización?
B6.	¿Qué relación guarda la Gestión de Clima Organizacional con los objetivos estratégicos?
C1.	¿Para ti que es Modelo de Diagnostico de Clima Organizacional?
C2.	¿Qué dimensiones o variables de Clima consideras importantes para el Área Comercial?
C3.	¿Qué dimensiones o variables de Clima consideras menos importantes para el Área Comercial?

**Tabla E3: Guía de entrevista para los colaboradores del Área Comercial**

<b>Guía de entrevista para los colaboradores del Área Comercial</b>	
<b>I. Datos generales</b>	
Entrevistador:	Equipo de tesis
Entrevistado:	Código No.
Cargo del entrevistado:	Colaborador del Área Comercial
Fecha:	/ /
Lugar:	Instalaciones de la organización
<b>II. Objetivos</b>	
A. Saber el perfil y las funciones del colaborador del Área Comercial.	
B. Identificar cuál es la imagen de la organización para los colaboradores del Área Comercial.	
C. Conocer la percepción y la expectativa del colaborador del Área Comercial con respecto al Clima Organizacional y su gestión.	
D. Entender la percepción del colaborador del Área Comercial con respecto al Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional.	
<b>III. Preguntas</b>	
A1. ¿Podrías mencionar brevemente las principales características de tu Área?	
A2. ¿Cuáles serían los requisitos que se deben tener si alguien quisiera entrar a tu Área?	
A3. Podrías contarme a detalle, cómo es un día cualquiera de trabajo.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las principales funciones en tu área?</li> </ul>	
A4. ¿Cómo la labor de tu área contribuye al éxito de tu organización?	
A5. Explícame la diferencia entre Product Manager, Sales Champion y Category Manager.	
B1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en la empresa?	
B2. ¿Qué característica te motivó a postular a la empresa?	
B3. ¿Qué te ha motivado a continuar en la empresa?	
B4. ¿Cuáles consideras que son las fortalezas de la empresa?	
B5. ¿Cuáles consideras que son las debilidades de la empresa?	
C1. ¿Qué es para ti Clima Organizacional?	
C2. ¿Crees que el Clima Organizacional es importante para la organización? ¿Por qué?	
C3. ¿Consideras que el Clima Organizacional influencia tu desempeño? ¿Por qué?	
C4. Cuéntanos cuál ha sido tu mejor y tu peor experiencia dentro de la organización.	

### Guía de entrevista para los colaboradores del Área Comercial

- D1. ¿Cómo miden el Clima en tu organización?
- ¿Solo con encuesta o realizan otra actividad para medir el clima?
- D2. Me puedes explicar, ¿Cómo es el proceso mediante el cual realizas la encuesta de Clima Organizacional?
- D3. ¿Consideras que la plataforma en la que realizas la encuesta es amigable?
- D4. ¿Qué te motiva o desmotiva a llenar la encuesta?
- D5. ¿Cuánto tiempo dedicarías para completar la encuesta?
- D6. ¿Crees que las preguntas de la encuesta calzan con tus verdaderas necesidades?
- D7. ¿Consideras que la forma actual en la que se diagnostica el Clima es la más conveniente? ¿Por qué?
- ¿En qué momento del año se realiza la encuesta?
- D8. ¿Consideras importante la medición del Clima? ¿Por qué?
- D9. ¿Sientes que la medición de Clima realmente genera cambios que impacten en la organización?
- Me puedes contar alguna experiencia
- D10. ¿Qué dimensiones o variables de Clima consideras importantes para tu Área?
- D11. ¿Qué dimensiones o variables de Clima consideras menos importantes para el Área Comercial?



## ANEXO F: Sistematización de entrevista al Gerente General

Tabla F1: Sistematización de entrevista al Gerente General (Parte 1 de 2)

Características de la Organización	Características del mercado	Objetivos y estrategias	Factor Humano
"Existen tres tipos de cliente: Retail, Enterprise y Wireless"	"El mercado se ha venido achicando a una velocidad anual de 5% hacia abajo"	"Nos metimos a la parte de valor agregado"	"Cada una de esas personas es el engranaje de esta compañía"
"Los clientes nos tienen más confianza que a la competencia"	"Somos el único mayorista que sigue creciendo mientras que todos los demás se han venido achicando"	"Generar valor agregado nos ha aumentado las ventas"	"Cada uno de ellos son los expertos"
"Nuestros canales nos aprecian muchísimo porque somos leales y respetamos los canales"	"Competencia tiene un precio más agresivo"	"Vamos a seguir apostando (por vender) más en el sector educación y seguridad"	"Todos los engranajes son los expertos del mercado"
"Cuando eres la opción número uno por tus clientes no necesariamente tienes que ser el más barato, no necesariamente tienes que ser el que le da más línea de crédito y le da más plazo de crédito para que paguen de vuelta"	"La competencia brinda menor precio o mayor línea de crédito y así corren más riesgo"	"Ser la opción número uno para todos nuestros tipos de clientes"	"No podemos dejar que ningún engranaje se oxide"
"Existe buena comunicación con los proveedores"	"La competencia no respeta los canales"	"Establecer con clientes y proveedores una estrategia que beneficie el mercado en general"	"Saben que funciona y qué cosas no funcionan"
"Comportarnos siempre de la manera correcta con todos nuestros partners de negocio"	"Los competidores nacionales a veces se comportan como animales heridos"	"Obtener una mejor posición en el sector y promover buenas prácticas en el mercado"	"Cada persona que trabaja en la empresa tiene que sentirse que está contribuyendo a lograr agregar valor"
"Hoy en día nosotros somos el mayorista más rentable en el mercado"	"Los competidores hacen ciertas 'pendejadas' y tratan de sacarle la vuelta a sus clientes"	"Queremos a conseguir influencia en el mercado para establecer reglas de juego que se sean más sanas"	"Tienen empatía con el cliente"
"No nos medimos por el market share sino por nuestra rentabilidad"	"APECOMPUTO no es un ente regulador, solo reúne a las empresas para generar acuerdos"	"Cada una de las personas de la empresa tenga ese chip en la cabeza y agregue valor."	"Es el factor humano el que debemos repotenciar al máximo"
"Nosotros somos miembros de una asociación que se llama APECOMPUTO que es Asociación Peruana de	"La competencia nacional tiene una visión a corto plazo"	"Parte de esta estrategia es empoderar más y enseñarles a todos en	"Cada uno forma parte del engranaje"

Características de la Organización	Características del mercado	Objetivos y estrategias	Factor Humano
Empresas de Computo"		la organización como puede contribuir más"	
"En la Asociación le decimos a los demás mayoristas y a las demás marcas cómo deben comportarse"	"Algunas empresas no apoyan los acuerdos que surgen en el APECOMPUTO, porque la informalidad es el pan de cada día de una compañía que ha crecido en un mercado peruano defendiéndose con las reglas peruanas, con una creatividad muy peruana.	"Estamos enfocándonos en ofrecer mayor valor"	"Están apoyados por el resto de la organización" (refiriéndose a los colaboradores del área comercial)
"Ayudamos a nuestros partners de negocio tanto proveedores como canales"	"La asociación promueve leyes de proyectos para disminuir la brecha digital que tenemos en el Perú."	"Les estoy quitando la carga administrativa (a los colaboradores del área comercial) para poder liberarlos"	-
"Nos convertimos en mejores socios para nuestros clientes y proveedores."	"En el APECOMPUTO hacemos análisis de mercado, entregamos estudios"	"Simplificar los procesos para quitarle ese tiempo"	-
"Somos personas que tratan con cliente que son personas y comprando a proveedores que son personas"	"Como tenemos un montón de know-how, en el APECOMPUTO nos podemos juntar con los canales y decirle al gobierno por ejemplo que falta fibra óptica"	"Enfocar a cada persona a dar su máxima contribución"	-
"Si no agregamos valor fallecemos"	"La asociación trata de tomar un esfuerzo en común."	"Le hemos dado (a los colaboradores del área comercial) mucho más contacto con los clientes para que se involucren más"	-
"Somos el mayorista más rentable"	"La empresas que no invierten en investigaciones de mercado igual se terminan beneficiando"	"Agregar más valor, no solamente sobrevivir si no para realmente crecer en el mercado"	-
"Cuando tenemos mayor rentabilidad tenemos mayores utilidades y tenemos un sistema que aumentamos el salario casi que automáticamente con la evaluación de desempeño"	"No solamente sale del Gerente General dar una estrategia nueva sino también de todo el equipo"	"Queremos mover todos los 'engranajes' en una dirección"	-
-	"Se está achicando nuestro mercado porque todas estas personas que están acá están perdiendo el concepto de agregar valor y solo compiten en términos de precio, líneas de crédito y todo lo demás"	"Trabajar en una compañía que no solamente es exitosa y paga bien sino que además al final del día retribuye de cierta manera a la sociedad donde vive"	-



**Tabla F2: Sistematización de entrevista al Gerente General (Parte 2 de 2)**

<b>Empoderamiento</b>	<b>Liderazgo</b>	<b>RR.HH.</b>	<b>Clima Organizacional</b>
"Otros que consideran que el empoderamiento no es lo suficientemente efectivo"	"El mejor tipo de liderazgo es el que enseña dando ejemplo y empodera"	"Recursos Humanos se encarga de comunicar nuestra visión a las personas y convencerlos, y que estén contentos acá"	"Yo creo que en general con respecto al mercado y comparándonos directamente con la competencia tenemos el mejor ambiente laboral"
"Los colaboradores sienten que nadie confía en ellos"	"Cada gerencia tiene un estilo de liderazgo un poco distinto"	"(RR.HH.) tiene que transmitir que es necesario el cambio, que todos somos agentes de cambio"	"Hemos contratado a personas de la competencia y están muy contentos de trabajar acá"
"Hacen un trabajo mediocre porque al final alguien se los va a controlar"	"Trato de enseñar a las gerencias cual es mi estilo de liderazgo, algunos lo toman muy bien y hay otros que no tanto"	"(RR.HH.) tiene que apoyar la estrategia general de la empresa a todos los niveles de la organización dando la seguridad sugerir, hacer preguntas, cuestionar, dudar, pero siempre con una crítica constructiva"	"El ambiente laboral es bueno en general pero si percibo que el ambiente laboral en ciertas áreas es más difícil que en otras, regresando al principio, por el sistema de liderazgo"
"Los empodero"	"Tratan de controlar más y eso nos lleva a tener cuellos de botella"	"(RR.HH.) tiene que ayudar a que todos los engranajes vayan en la misma dirección e identificar a aquellos engranajes que no estén preparados para no ir en la misma dirección y tomar decisiones de capacitarlos o removiendo ese engranaje"	"En particular el Área Comercial, yo siento que es un área donde hay un poco más de conflicto donde el liderazgo del jefe es distinto al liderazgo que tratamos de enfocar en toda la organización"
-	"Yo soy, soy lo gotita de aceite para hacer que esos engranajes fluyan mejor"	"Si es que hay un engranaje que no funciona se va a tratar de que el engranaje se alinee a la misma velocidad que los otros"	"El liderazgo del jefe en ciertas áreas es más controlador, que da menos poder ,y es precisamente por eso que yo los enfoque a ustedes en esa área"
-	"Le quito los problemas u obstáculos que obstruyen el engranaje"	-	"el clima laboral no es exactamente el mejor porque el sistema de liderazgo quizás es un poquito distinto"
-	"Pueden venir a mí, saben que mientras antes vengan con el problema mejor"	-	-

## ANEXO G: Sistematización de entrevista a la Gerente de Recursos Humanos

Tabla G1: Sistematización de entrevista a la Gerente de Recursos Humanos (Parte 1 de 2)

RR.HH.	Liderazgo	Proceso sobre el MDCO	Gestión del Clima Organizacional
"Se encarga de hacer los pagos mensuales"	"Estamos como atentos, al estilo de liderazgo"	"Nos llega la encuesta de Miami, que es casa matriz, bueno en este caso de Colombia, porque la gerente regional de desarrollo está en Colombia"	"Es todo aquello que tenga que ver igual con el colaborador, o sea que el colaborador se sienta como en casa"
"Realizamos actividades que permitan a la gente sentirse a gusto y sentirse como en casa"	"Tenemos diferentes estilos de liderazgo para diferentes grupos"	"La encuesta se aplica en noviembre y tienen tres semanas para resolverla"	"Después de cada encuesta de clima laboral, salen planes de acción de lo que la gente dice o comenta, o se queja"
"Recursos humanos, participa del comité ejecutivo de gerencia"	"Podrían haber por ahí quejas de algún área en particular sobre el estilo de liderazgo de su supervisor, lo cual a nosotros nos da luz para poder intervenir"	"Más o menos, a finales de Enero estamos recibiendo ya el reporte completo"	Analizamos los puntos que tenemos por mejorar
"La opinión de recursos humanos es bastante valorada en esta empresa"	"No es que sean malas personas, simplemente que hay que encaminarlo de manera adecuada"	"Se fueron arreglando ciertas cosas, para mantener mejor la confidencialidad"	"Agrupamos por categorías la información de Clima para ver cuales tiene más peso"
"Un equipo que soporta las diferentes necesidades que pueda tener la empresa, a nivel general, a nivel de la nómina y a nivel de todo lo que es el bienestar social de las personas"	"Los líderes o las cabezas de los equipos, son totalmente distintas, entonces hay estilos diferentes"	"Es más o menos un dolor de cabeza hacer que lo hagan, o sea, llegamos a un 60% de cumplimiento de participación"	"A pesar de lo que les he contado, tiene un buen clima"
"Hacer que la gente se sienta a gusto o con la confianza para poder conversar con cada una de estas personas"	"Todos los líderes reciben el mismo speech básico, ya depende de cada estilo de liderazgo de como transmiten esa idea"	"La parte cualitativa para nosotros es súper importante"	"La política que tiene esta empresa, es de puertas abiertas"
-	-	"La parte cualitativa, ayuda mucho"	"Tenemos oídos para las cosas buenas, obviamente, oídos para los chismes, eso es lo que no tenemos"
-	-	"La encuesta, mide diferentes aspectos, compensación, otra es el ambiente físico, mide"	"Clima está ayudando a conseguir los objetivos, eso siempre está a la mano"

RR.HH.	Liderazgo	Proceso sobre el MDCO	Gestión del Clima Organizacional
		también desarrollo, contenido, motivación, supervisión"	
-	-	-	"Aquí hay un tema de que 'no se me da posibilidades de crecer', pero la empresa da posibilidades de crecer, de hacer una línea de carrera"

**Tabla G2: Sistematización de entrevista a la Gerente de Recursos Humanos (Parte 2 de 2)**

Estrategias	Factor Humano	Características de la Organización
"Un área de atención al cliente y de servicio"	"Su gente, el factor humano es una de las fortalezas más grande que tiene"	"Una empresa donde no hay mucha formalidad, en el buen sentido de la palabra, o sea no somos saco y corbata"
"Tratamos de ser un socio estratégico para la organización en cuanto al cumplimiento de objetivos"	"Hay compañerismo"	"Somos personas que estamos como que un poco más libres, creemos que la creatividad aflora mejor una vez que alguien se siente cómodo"
"Acompañamiento en todos los procesos"	"Somos todos muy diferentes, pero es un grupo que está bastante cohesionado"	-
"La mejor estrategia siempre ha sido escucharlos"	-	-
"Dar coaching a algunos líderes para que se alineen con la estrategia organizacional"	-	-

## ANEXO H: Sistematización de entrevistas con los colaboradores del Área Comercial.

Tabla H1: Sistematización de entrevistas con los colaboradores del Área Comercial (Parte 1 de 4)

Características Subjetivas del trabajo de los colaboradores del Área Comercial	Características Objetivas del trabajo de los colaboradores del Área Comercial	Características de la Organización	Beneficios de trabajar en la organización
"Tenemos que ser responsables"	"Trato de generar valor para mis clientes"	"La organización es a Toyota como la competencia es a una marca china"	"Los beneficios que te da la organización son uno de los mejores del mercado"
"A veces tienes que negociar con otras áreas para cumplir con los objetivos"	"Me miden por margen"	"La organización está orientado al cliente"	"Trabajar en la organización pesa en el CV"
"Tenemos que ser carismáticos"	"Hago un trabajo estratégico"	"Las instalaciones son limpias y ordenadas"	"Hay horarios flexibles, me dan permiso cuando lo necesito"
"Tenemos que ser empáticos con nuestros clientes"	"El trabajo es 60% análisis y 40% comercial"	"El éxito en la organización es vender más"	"Me quedo más por la estabilidad y tranquilidad"
"Tenemos que ser unidos"	"Hacemos un trabajo de Marketing, Ventas, Administrativo y de Finanzas"	"La organización proyecta confianza y solidez en el mercado"	-
"Mi trabajo es dinámico"	"Tengo libertad de tomar decisiones en mi trabajo"	"La organización no se promociona como marca"	-
"Mi trabajo es demandante"	-	"La organización te da oportunidad de crecer"	-
"Es necesario un balance emocional"	-	"La organización te valora como persona"	-
"Ventas piensan que los PM no hacen nada"	-	-	-
"Las responsabilidades de todos termina siendo la responsabilidades de nadie"	-	-	-
"Soy dueño de mi negocio"	-	-	-
"No sé al 100% qué es lo que hace un Sales Champion"	-	-	-
"Siento que hago más funciones de las que debería"	-	-	-

**Tabla H2: Sistematización de entrevistas con los colaboradores del Área Comercial (Parte 2 de 4)**

Clima Organizacional	Liderazgo	Inducción	Evaluación de desempeño
“Hubo muchos chismes, pero han disminuido”	“Mi jefe me apoya, me respalda”	“La inducción es deficiente”	“La evaluación de desempeño es una medición de clima”
“Están mejorando la Infraestructura”	“No tengo un jefe que me jode”	“Al comienzo fue difícil adaptarme a los procesos y al sistema de la organización”	“Evaluación de desempeño es muy subjetiva”
“Un buen clima genera compromiso”	“Hay confianza para preguntar”	“Si no preguntas con respecto a tu trabajo ,solito te terminas yen”	-
“No se comunican los resultados de la encuesta”	-	“Aprendí preguntando”	-
“La organización tiene buen clima en el sector”	-	-	-
“La organización no funcionaría sin un buen clima”	-	-	-

**Tabla H3: Sistematización de entrevistas con los colaboradores del Área Comercial (Parte 3 de 4)**

Comunicación entre áreas	Capacitaciones	Reconocimiento	Compromiso
“No sé si existe un retorno de la inversión el área de Marketing”	“Las capacitaciones no cubren mis expectativas”	“Los esfuerzos de unos pocos terminan en beneficio de todos”	No sé los objetivos de la Organización”
“No hay comunicación entre jefes de áreas”	“No hay seguimiento de las capacitaciones”	“Pequeños reconocimientos en ventas hacen la diferencia, debería imitarse en el área de PM”	“No sé la misión y visión de Organización”
“Ventas piensa que los PM no hacen nada”	“Me capacita la marca, no la organización”	“No necesariamente se reconoce al que más se esfuerza”	“Generar un concepto de Familia en la Organización”
“Percibo a contabilidad como el cuello de botella”	“El Lync no me es útil para capacitarme”	“Valoran el logro de objetivos pero no el esfuerzo”	“Las otras áreas no se ponen la camiseta”
“No aceptan idean nuevas, La organización las considera riesgosas”	“No hay cursos interesantes en las capacitaciones”	-	“ Las otras áreas se van a las 6:00 pm sin importar el riesgo de perder una venta”
“No me da un “NO” de manera asertiva”	“El vendedor no concreta ventas porque le falta especialización”	-	“Los ejecutivos de venta venden los productos más fáciles”
“La retroalimentación de mi avance en el trabajo es muy cuantitativa”	“Aprendo mucho más de mis compañeros y de mis errores”	-	-
“Cada área tira para su lado”	-	-	-
“ A veces no hay, un mensaje coherente entre	-	-	-

Comunicación entre áreas	Capacitaciones	Reconocimiento	Compromiso
áreas”			
“No se generan espacios donde nos puedan escuchar”	-	-	-
“No siempre sabemos cuándo alguien ingresa en la empresa”	-	-	-
“Algunas cosas cambian cuando nos quejamos”	-	-	-

**Tabla H4: Sistematización de entrevistas con los colaboradores del Área Comercial (Parte 4 de 4)**

Transparencia	Comentarios sobre el MDCO	Herramientas del MDCO
“Siento que ascienden porque es “amig@” de alguien”	“Deberían evaluar clima en todo momento ”	“La encuesta es un saludo a la bandera”
“Me desmotiva la dedocracia”	“La evaluación de clima debería terciarizarse”	“La encuesta no es la mejor forma de evaluar”
“El proceso de selección no es bueno”	“La encuesta se debería segmentar por área, porque tenemos necesidades diferentes”	“No siempre se asegura el anonimato”
-	“La información que se recoge es más para RR.HH. que para nosotros”	“ Las preguntas son bajadas de internet”
-	“No participo porque no hay cambios”	“No tengo manera de explicar los “porqués” de mis respuestas”
-	“Si hubiera feedback habría motivación”	-
-	“No me siento motivado a participar en el diagnóstico de clima”	-
-	“Deberían incluirse entrevistas ”	-
-	“Es mejor cuando se conversa”	-
-	“No quiero digitar, prefiero que me escuchen”	-

## ANEXO I: Observaciones del Primer acercamiento

Tabla II: Observación del Primer acercamiento

PLANTILLA DE OBSERVACIÓN			
<b>I. DATOS DEL OBSERVADOR</b>			
<b>Nombre:</b>	Equipo de Tesis		
<b>Profesión:</b>	Gestión y Alta Dirección	<b>Edad:</b>	<b>Fecha:</b> / /
<b>II. OBSERVACIÓN</b>			
<b>Descripción del lugar:</b>			
La organización cuenta con una sede de cuatro pisos. En el primer piso se encuentra la recepción y el almacén. En el segundo piso se encuentra la gerencia general, una sala de reuniones y las áreas de contabilidad, cobranzas, marketing y finanzas. En el tercer piso se encuentra el área de ventas. Y el cuarto piso se encuentra el área comercial, donde trabajan los PM, el área de RR.HH., dos salas de reuniones pequeños y la sala de reuniones más grande de la sede principal. Además en el cuarto piso se encuentra el comedor y la reciente sala de juegos recreativos.			
<b>Características de los participantes:</b>			
Todos los colaboradores del Área Comercial trabajan en el mismo lugar. Tienen cubículos similares entre todos y se agrupan y dividen el espacio según las marcas o tipos de clientes que manejan. En el Área Comercial actualmente trabajan 35 personas entre hombres y mujeres.			
<b>Actitudes de los participantes:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casi siempre saludan con una sonrisa desde el personal de seguridad hasta la Alta Gerencia.</li> <li>• La vestimenta es casual</li> <li>• Utilizan el Whatsapp para comunicarse con sus clientes.</li> <li>• Disponen de su horario como mejor les parezca como en su horario de almuerzo, reuniones con clientes o sus colegas.</li> <li>• El área de Recursos Humanos trabaja a puertas abiertas</li> <li>• En el horario de almuerzo, se juntan por grupos de afinidad</li> <li>• Todos los PM están en una mismo área física de trabajo</li> <li>• El jefe de área es muy ocupado</li> <li>• Los PM no almuerzan con otras áreas.</li> <li>• En el horario de almuerzo se juntan a comer las personas que corresponden a una misma área.</li> <li>• Los colaboradores del Área Comercial se quedan más de las 06:00 pm. en la oficina.</li> <li>• Se dice que entre todos existe una comunicación horizontal con las Gerencias, pero no todos la practican: solo lo hacen los que tienen confianza.</li> </ul>			
<b>Comentarios adicionales del observador:</b>			
-			

# ANEXO J: Consentimientos informados del Equipo Multidisciplinario

Figura J1: Consentimientos informados del Equipo Multidisciplinario 1



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Angela Aliaga, Anthony Jaure y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer una mejora de un Modelo de Diagnostico de Clima Organizacional utilizando la metodología Design Thinking.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá llenar la siguiente ficha con sus datos personales para fines del estudio desde un punto de vista multidisciplinario.

Nombre Completo: <u>FRANCESCO PAOLO MOLINARI ZERPA</u>		
Profesión: <u>DEPORTISTA CALIFICADO</u>	Edad: <u>25</u>	
Universidad: <u>FEDERACIÓN PERUANA DE KUNJ FU</u>		
¿Cuántas con alguna especialidad?: <u>—</u>		

Muchas gracias por su participación.

---

Yo doy mi consentimiento para participar en el estudio, soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Angela Aliaga Climas al correo angela.aliaga@puccp.pe

<u>FRANCESCO PAOLO MOLINARI ZERPA</u>	<u>F. Molinari</u>	<u>01/06/2017</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Angela Aliaga Climas</u>	<u>AA</u>	<u>01/06/2017</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

**Figura J2: Consentimientos informados del Equipo Multidisciplinario 2**



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Angela Aliaga, Anthony Jaure y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer una mejora de un Modelo de Diagnostico de Clima Organizacional utilizando la metodología Design Thinking.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá llenar la siguiente ficha con sus datos personales para fines del estudio desde un punto de vista multidisciplinario.

Nombre Completo: Isabel Maraví Contreras

Profesión: Psicóloga Edad: 33

Universidad: Pontificia Universidad Católica del Perú

¿Cuántas con alguna especialidad?: Recursos Humanos / Gestión Estratégica y Liderazgo

Muchas gracias por su participación.

---

Yo doy mi consentimiento para participar en el estudio, soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Angela Aliaga Climas al correo angela.aliaga@puccp.pe

<u>Isabel Maraví Contreras</u>	<u>[Firma]</u>	<u>01/06/2017</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Angela Aliaga Climas</u>	<u>[Firma]</u>	<u>01/06/2017</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

**Figura J3: Consentimientos informados del Equipo Multidisciplinario 3**



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Angela Aliaga, Anthony Jaure y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer una mejora de un Modelo de Diagnostico de Clima Organizacional utilizando la metodología Design Thinking.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá llenar la siguiente ficha con sus datos personales para fines del estudio desde un punto de vista multidisciplinario.

Nombre Completo: Gian Pierre Aliaga Climas

Profesión: Ingeniero Civil Edad: 22 años

Universidad: PUCP

¿Cuántas con alguna especialidad?: Transporte y Movilidad Urbana

Muchas gracias por su participación.

---

Yo doy mi consentimiento para participar en el estudio, soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Angela Aliaga Climas al correo [angela.aliagac@pucp.pe](mailto:angela.aliagac@pucp.pe)

<u>Gian Pierre Aliaga Climas</u>		<u>08/06/17</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Angela Aliaga Climas</u>		<u>08/06/17</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha



**Figura J5: Consentimientos informados del Equipo Multidisciplinario 5**



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DEL PERÚ

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Angela Aliaga, Anthony Jaure y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer una mejora de un Modelo de Diagnostico de Clima Organizacional utilizando la metodología Design Thinking.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá llenar la siguiente ficha con sus datos personales para fines del estudio desde un punto de vista multidisciplinario.

Nombre Completo: JONATAN KAVICHAGUA NAULO

Profesión: ING. CIVIL Edad: 26

Universidad: UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

¿Cuántas con alguna especialidad?: No

Muchas gracias por su participación.

---

Yo doy mi consentimiento para participar en el estudio, soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Angela Aliaga Climas al correo angela.aliagac@pucep.pe

<u>JONATAN KAVICHAGUA NAULO</u>		<u>08/06/2017</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Angela Aliaga Climas</u>		<u>08/06/2017</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

## ANEXO K: Observaciones del Segundo acercamiento

Tabla K1: Observación #1 del Segundo acercamiento

PLANTILLA DE OBSERVACIÓN					
I. DATOS DEL OBSERVADOR					
<b>Nombre:</b>	Isabel Maraví Contreras				
<b>Profesión:</b>	Psicóloga	<b>Edad:</b>	33	<b>Fecha:</b>	01/06/17
II. OBSERVACIÓN					
<b>Descripción del lugar:</b>					
El lugar donde se realizó el taller es amplio, cuenta con proyector y sillas que permiten a los participantes estar sentados. Sin embargo es poco luminoso ya que no posee grandes ventanas. Además, hay algunas sillas agrupadas al costado de una pared. En la parte posterior, hay dos mesas.					
<b>Características de los participantes:</b>					
Los participantes son un grupo variado, tanto varones como mujeres. Algunos de ellos comentan tener más tiempo de labores dentro de la organización. Se observa que algunos de ellos, son más participativos.					
<b>Actitudes de los participantes:</b>					
Los participantes asisten con retraso. Es necesario buscarlos en sus ubicaciones laborales para que puedan dirigirse a la sala donde se iba a realizar el taller. Inicialmente se les observa un poco desanimados, con actitud pasiva, escuchando la exposición. Algunos se encuentran distraídos con el celular. Una vez que se sienten comprendidos y que establecen lazos de mayor confianza con los expositores, son capaces de manifestar sus preocupaciones y realizan preguntas. Durante la dinámica del mapa de empatía, deciden agruparse en grupos por género, hombres vs mujeres. Se observa que en ambos grupos existe cierta preocupación porque sus comentarios sean mal entendidos y puedan ser tomados como rumores.					
<b>Comentarios adicionales del observador:</b>					
-					

Tabla K2: Observación #2 del Segundo acercamiento

PLANTILLA DE OBSERVACIÓN					
I. DATOS DEL OBSERVADOR					
<b>Nombre:</b>	Francesco Molinari Zerpa				
<b>Profesión:</b>	Deportista calificado	<b>Edad:</b>	25	<b>Fecha:</b>	01 /06/17
II. OBSERVACIÓN					
<b>Descripción del lugar:</b>					
El taller se dio en un auditorio espacioso ubicado en el cuarto piso del establecimiento. Este cuenta con 3 puertas, dos en los laterales y una puerta de entrada grande, las sillas están ubicadas en forma de media luna mirando hacia donde los expositores se encuentran, además cuenta con un proyector y un podio que facilita el taller.					
<b>Características de los participantes:</b>					
En el taller brindado en un primer instante los expositores contaban con un público de 4 mujeres y 2 hombres, transcurrido un tiempo de 10 min de ya empezado el taller, se unieron 2 participantes más (1 hombre y 1 mujer). Los primeros participantes tendrían una edad promedio de entre 35 a 45 años y entre 2 a 5 años de trabajo en la empresa. Por otro lado, los últimos participantes en unirse, la mujer era nueva en la empresa y el hombre tenía alrededor de 1 año y medio en la empresa, con edades de entre 25 a 28 años siendo los más jóvenes.					
<b>Actitudes de los participantes:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los participantes usaban sus celulares al inicio de la presentación.</li> <li>• Al inicio preguntaban cuánto iba a demorar el taller, mostrando así una actitud de desgano por participar de este (como si hubiesen sido obligados).</li> <li>• Al inicio en la parte informativa donde los expositores hablaban de lo que consistía el taller, los participantes no participaban y no tomaban atención (estaban aburridos).</li> </ul>					

<b>PLANTILLA DE OBSERVACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando los trabajadores comprenden el rol tan importante que estos tienen en estos talleres y como es que este taller los beneficiaría, los expositores logran captar el 100% de su atención.</li> <li>• Luego cuando se pasó a la parte dinámica en la que ellos tenían que expresar y compartir ideas para llenar un mapa de empatía todos se mostraron carismáticos, alegres, hicieron bromas entre ellos, se comunicaban, expresaban y debatían sobre sus puntos de vistas, ya sea a favor o en contra.</li> <li>• Al realizar la dinámica los trabajadores con más años de experiencia querían imponer ciertos puntos de vista y contradecir a los de menor tiempo, lo cual generó que estos últimos sean tímidos al expresar sus ideas y no eran firmes con lo que pensaban, pero los expositores al percatarse de esto supieron cómo manejar la situación y lograron que estos trabajadores expresen sus pensamientos e ideas.</li> <li>• Después todo se manejó con bastante calma, cada quien expresando lo que sentía y escribiendo sus ideas para que sean debatidas y escuchadas.</li> </ul>	
<b>Comentarios adicionales del observador:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistieron con retraso al taller brindado.</li> <li>• Tuvieron que buscarlos a algunos de ellos para que se dirijan al taller.</li> <li>• Si bien es cierto al inicio del taller no todos los participantes estaban interesados en el mismo, luego con forme fue avanzado el taller y con las dinámicas que se realizaron todos se mostraron con ganas de participar y colaborar.</li> </ul>	

**Tabla K3: Observación #3 del Segundo acercamiento**

<b>PLANTILLA DE OBSERVACIÓN</b>				
<b>I. DATOS DEL OBSERVADOR</b>				
<b>Nombre:</b>	Paul Ramos Jaure			
<b>Profesión:</b>	Marketing	<b>Edad:</b>	20	<b>Fecha:</b> 02 /06/17
<b>II. OBSERVACIÓN</b>				
<b>Descripción del lugar:</b>				
El taller se realizó en el salón grande de reuniones que se encuentra en el cuarto piso de la organización. La iluminación no era muy buena, las sillas estaban distribuidas en media luna y las paredes tenían pegados los papeles para la dinámica.				
<b>Características de los participantes:</b>				
En el taller participaron 7 personas, 4 eran mujeres y 3 hombres. Casi todos llegaron un poco tarde y al inicio estaban muy pendientes de sus celulares y conversando entre ellos.				
<b>Actitudes de los participantes:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al inicio los expositores tratan de que los trabajadores se concentren en la exposición, casi todos usan mucho el celular al inicio.</li> <li>• Los colaboradores tienen bastantes opiniones negativas de su trabajo.</li> <li>• En el grupo de 3 de la derecha del salón solo participan activamente 2 personas. Luego la persona que no participo mucho abandonó al grupo por un momento.</li> <li>• Participan activamente de la dinámica el más antiguo del grupo (5 años en la empresa) y el de polera azul.</li> <li>• Los participantes usan mucho el celular cuando se sienten aburridos o no saben qué más hacer.</li> <li>• Los participantes tienden a remarcar lo negativo del trabajo pero falta hacer un énfasis en lo positivo para balancear el proceso.</li> <li>• Se hablan entre ellos pero son tímidos al momento de ponerlo en el papel.</li> </ul>				
<b>Comentarios adicionales del observador:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de la exposición no tenían preguntas sin embargo como comenzaron con la dinámica si tuvieron varias preguntas. Fueron tomando conciencia del proceso de la dinámica mientras la</li> </ul>				

## PLANTILLA DE OBSERVACIÓN

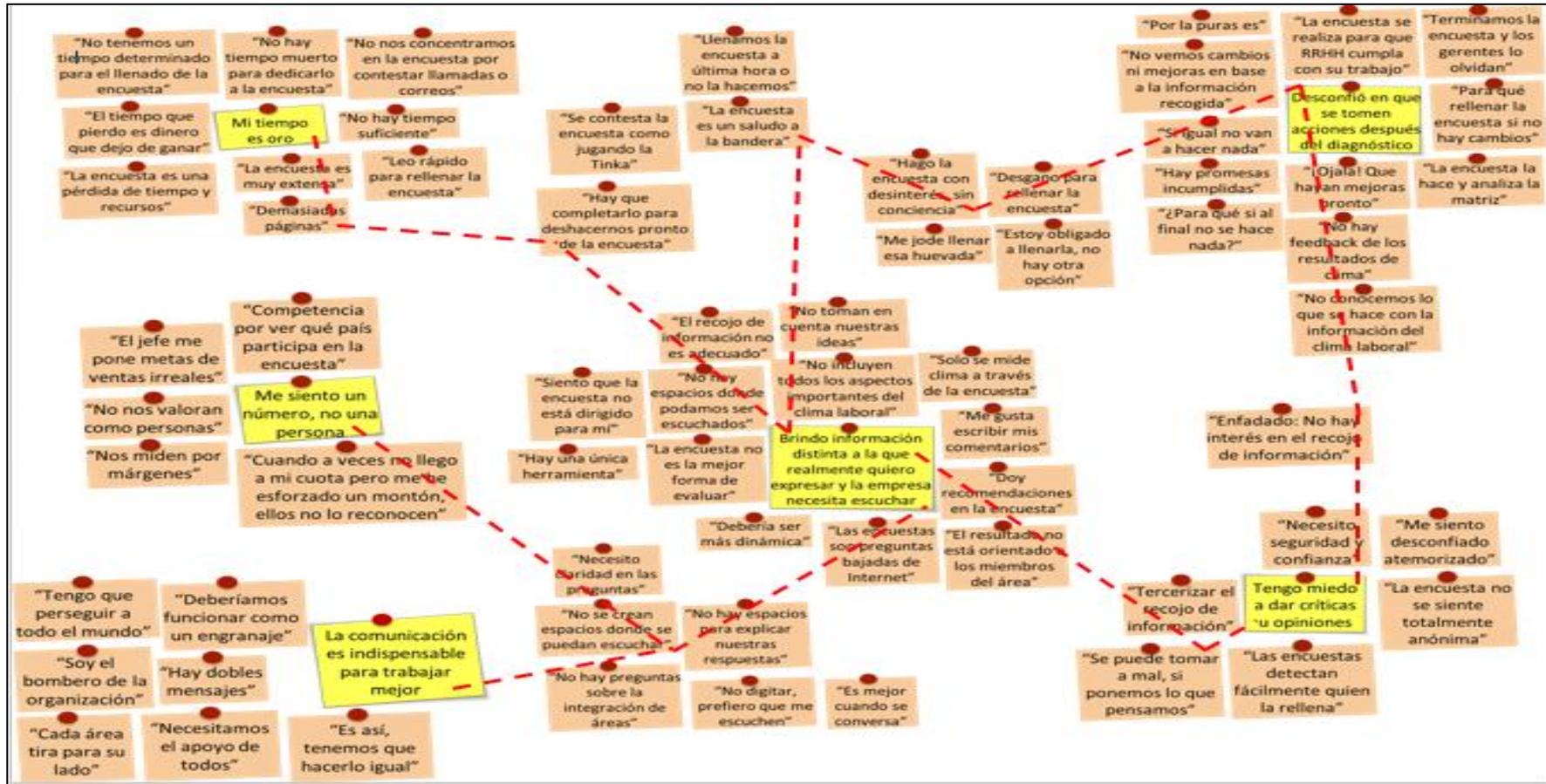
realizaban.

- Los expositores al hablar con el grupo estimulan las ideas y se plasman con mayor facilidad en los papelotes.



# ANEXO L: Sistematización de insights

Figura L1: Sistematización de insights



## ANEXO M: Observaciones del Taller Brainstorming Ideas

Tabla M1: Observación #1 del Taller Brainstorming Ideas

PLANTILLA DE OBSERVACIÓN					
I. DATOS DEL OBSERVADOR					
Nombre:	Gian Pierre Aliaga Climas				
Profesión:	Ingeniería Civil	Edad:	23	Fecha:	08 06/17
II. OBSERVACIÓN					
<b>Descripción del lugar:</b>					
El auditorio se encuentra en el cuarto piso del edificio de la organización. Es un auditorio bastante amplio y cuenta con un podio para colocar una computadora o laptop, un proyector y muchas sillas, suficientes como para tener reuniones con todos los trabajadores. La entrada al auditorio es grande y cuenta con una puerta a la mano derecha que da a un pequeño balcón y otra a la mano izquierda pero que está clausurada. Para el inicio del taller las sillas se pusieron en media luna. Para la segunda parte del taller, se colocaron papelotes en las paredes y las sillas se pusieron a un lado. Todos los participantes estuvieron de pie para participar de esta segunda parte.					
<b>Características de los participantes:</b>					
Participaron 8 personas en el taller: 5 eran mujeres y 3 hombres. Todos tenían aproximadamente entre 30 a 40 años y estaban vestido de manera casual.					
<b>Actitudes de los participantes:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacen bromas entre ellos.</li> <li>• La chica vestida de negro le da poca importancia a la presentación, no presta atención. Está en el teléfono revisando su Facebook.</li> <li>• Se ríen al hablar de “temor al momento de hablar para brindar críticas” (se miran entre todos con complicidad).</li> <li>• Contabilidad es considerado un obstáculo para su trabajo.</li> <li>• Se quejan porque no les dan sus vacaciones y cuando se las dan los llaman del trabajo.</li> <li>• Priorizan bastante el llegar a sus metas.</li> <li>• El de chompa negra muestra una “falsa confianza”. Repite siempre “No sé” con ironía.</li> <li>• Todos validan haber tenido malas experiencias con Contabilidad.</li> <li>• Todos mencionan que hay un doble mensaje. Primero les dicen que cuiden a sus clientes y que hagan lo necesario para ello. Luego, les critican sus gastos en clientes.</li> <li>• Dicen que toda la responsabilidad de los problemas se la dan a ellos y eso les parece injusto.</li> <li>• Sienten incomodidad porque tiene que hacer más trabajo del que les corresponde.</li> <li>• Dicen que la comunicación entre los gerentes es otro cuello de botella.</li> <li>• Hay temor: dicen ser escuchados de manera intolerante al hablar de manera sincera.</li> <li>• Mencionan que por temor a perder ventas ellos hacen más trabajo del que deberían y les molesta.</li> <li>• Muestran incomodidad por el trabajo de los Compradores. Sienten que es deficiente.</li> <li>• Se sienten más cómodos al hablar desde el otro y no comprometerse en la opinión, como por ejemplo decir “he visto”, “he escuchado”, “dicen que”. También se sienten más cómodos cuando hablan de forma dudosa y sin afirmar su idea, como por ejemplo: “quizás sí...”, “si tal vez...”, “no sé, pero...”.</li> <li>• La chica de casaca azul al parecer no quiere decir las cosas por temor. Comienza diciendo algo y se frena.</li> <li>• Les jode que su jefe no sea agradecido con el trabajo extra que siempre realizan pero les reprocha cuando hacen algo mal.</li> <li>• Es jefe es incongruente cuando dice que “Son dueños de su negocio” pero cuando hay que tomar ciertas decisiones sienten que es muy “Yo tengo la razón”.</li> <li>• Al pararse e interactuar entre todos comenzaron a soltarse más y brindar mejor y mayor información.</li> <li>• Creen que los vendedores no hacen lo necesario para cumplir con su trabajo.</li> <li>• Siempre se les exige constantemente que tengan un mejor desempeño.</li> <li>• El de chompa negra siempre trata de justificar al jefe.</li> </ul>					

<b>PLANTILLA DE OBSERVACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El jefe siempre se preocupa por las tardanzas.</li> <li>• No se conocen bien entre todos los participantes.</li> <li>• Dicen que así como su jefe los presiona. Él tiene la presión de gerencia también.</li> <li>• El de chompa negra dice que se siente sobrecargado de trabajo. Hasta domingos dice haber trabajo.</li> <li>• La chica de azul tiene problemas para plasmar sus ideas.</li> <li>• Entre bromas y bromas se les escapan las verdades.</li> <li>• Usan las bromas a modo de honestidad.</li> </ul>	
<b>Comentarios adicionales del observador:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al principio mientras estaban sentados escuchando la explicación de lo que se haría estaban todos muy distraídos y siempre mirando el celular. Luego se mostraron más comprometidos y participativos pero siempre estaban al tanto de su celular al parecer porque no querían perder ventas.</li> <li>• Aparentemente hay confianza entre los que han participado en el taller.</li> <li>• A pesar de que dicen que se sienten a gusto trabajando siempre se quejan de problemas del clima.</li> <li>• En un primer momento, los participantes están renuentes y muy temerosos al participar; luego, poco a poco se fueron soltando y participaban más veces y de forma más sincera.</li> </ul>	

**Tabla M2: Observación #2 del Taller Brainstorming Ideas**

<b>PLANTILLA DE OBSERVACIÓN</b>				
<b>I. DATOS DEL OBSERVADOR</b>				
<b>Nombre:</b>	Jonatan Ravichau Naula			
<b>Profesión:</b>	Ingeniero Civil	<b>Edad:</b>	26	<b>Fecha:</b> 08 /06/17
<b>II. OBSERVACIÓN</b>				
<b>Descripción del lugar:</b>				
El taller se realizó en un salón de reuniones de aproximadamente 120 metros cuadrados, bastante espaciosos. El auditorio cuenta con 3 puertas, la puerta grande es la puerta de entrada y las puertas más pequeñas se encuentran a los laterales del salón. Las sillas se encuentran distribuidas en media luna mirando hacia la pared donde se encuentra el proyector y el podio.				
<b>Características de los participantes:</b>				
En un primer momento vinieron 5 participantes: 3 hombres y 2 mujeres. Luego de unos minutos se unieron al grupo 2 participantes mujeres más. Los hombres tienen una edad promedio aproximada de 27 años, 3 de las mujeres tienen una edad aproximada de 30 años y una de las participantes tenía una edad aproximada de 45. Todos fueron vestidos de manera casual para el taller.				
<b>Actitudes de los participantes:</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distracciones de algunos participantes al momento de la exposición.</li> <li>• Dudas con respecto a algunas partes de la exposición.</li> <li>• Le dan más enfoque a las ideas fuerza que cuando se mencionan las ideas generales.</li> <li>• Algo de pereza en un primer momento al realizar el brainstorming.</li> <li>• Plantean ideas constantes sobre mejorar las ideas planteadas en la presentación.</li> <li>• Las ideas planteadas en algunos casos no reflejan el sentir de algunos participantes.</li> <li>• Los participantes solicitan más apoyo entre las áreas.</li> <li>• Dicen que no todos los beneficios son para la empresa y no para ellos.</li> <li>• Les cuesta entender la dinámica del taller. Lo cual genera retrasos en el avance del taller.</li> <li>• Constante interacción para generar lluvias de ideas cuando se realizan preguntas al momento de exponer.</li> <li>• Plantean ideas más entendibles y acordes con la vivencia de la empresa.</li> <li>• Falta expresar de forma más libre el sentir de algunos colaboradores.</li> <li>• Distracción en algunos participantes por atención al celular cuando les cuesta generar ideas.</li> <li>• Dudas sobre las preguntas planteadas.</li> </ul>				

### PLANTILLA DE OBSERVACIÓN

- Temor en plantear ideas erróneas al momento de escribirlas.
- Algo de desorden y falta de atención con las personas que ya concluyeron de escribir sus ideas.
- Si bien al inicio se genera cierta pereza de escribir en los paleógrafos, ya cuando se encuentran realizándolas tienden a tratar de terminarlo rápido (competencia generada).
- Constantes llamadas y mensajes a los participantes por razones laborales.

#### Comentarios adicionales del observador:

- Notorio cansancio al finalizar el taller por parte de los participantes. Tal vez hubiese sido mejor realizar el taller por la mañana en lugar de hacerlo en la tarde.
- Al principio no mostraban gran interés en el taller pero conforme iban avanzando mostraron mayor disposición; sin embargo eran constantemente interrumpidos por constantes llamadas de trabajo.



## ANEXO N: Chili Table

Tabla N1: Chili Table (Parte 1 de 2)

CHILI TABLE			
CATEGORÍAS DE CLASIFICACIÓN DE IDEAS			
FACTOR HUMANO	TECNOLOGÍA	TRANSPARENCIA	JUSTICIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato directo</li> <li>• Tomando el tiempo preguntando ¿Cómo estoy?</li> <li>• Sobre todo, que me pregunten ¿Cómo me siento?</li> <li>• Preguntando directamente</li> <li>• Yo no me siento un número</li> <li>• Dándole un psicólogo para poder manejar el estrés</li> <li>• RR.HH. debería llamarnos y preguntar por nuestro bienestar</li> <li>• Somos un producto y la empresa solo busca resultados, también debería saber cómo se siente su personal en el trabajo</li> <li>• Que RR.HH. sea más humano y no dé respuestas toscas</li> <li>• Más detalles para sentirte apreciado por RR.HH.</li> <li>• Que te conozca y no seas un código</li> <li>• Medición de cumplimiento de trabajo cualitativo y cuantitativo</li> <li>• Los mensajes de la gerencia deben ser amigables y no autoritarios</li> <li>• Que se juzgue con solución</li> <li>• Mayor consideración/ respaldo hacia nuestro trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App de sugerencias que sean realmente leídas y escuchadas</li> <li>• Chat que resuelva problemas rápidos.</li> <li>• Una aplicación que les llegue a todos los trabajadores</li> <li>• Crear un app para la empresa.</li> <li>• Un app con foro para que se liberen</li> <li>• Que las encuestas tengan un app en el cel.</li> <li>• Que haya un app para encuestas</li> <li>• Comprar un software específico que haga el análisis</li> <li>• Una red social para la organización</li> <li>• Encuestar por redes</li> <li>• Con las preguntas generadas por cada uno hacer una web libre de acceso que tenga incentivo y que realmente se genere acciones</li> <li>• Concursar por Facebook</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los resultados lo publiquen y todos tengamos acceso</li> <li>• Poder acceder en línea (a los resultados de la encuesta de clima)</li> <li>• Mostrar los resultados en una web</li> <li>• Así no se puedan ejecutar, deben publicarse en físico y web</li> <li>• El Área Comercial debe conocer los resultados</li> <li>• Dejar de preferencias y ascensos a dedo</li> <li>• Los ascensos se den por resultados actuales</li> <li>• Que los resultados sean publicados</li> <li>• Llamar a reunión donde se muestre los resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que no se nos cargue con toda la responsabilidad cuando hay un problema</li> <li>• Dejarnos trabajar bajo nuestras experiencias</li> <li>• Que haya sanciones para todos por igual</li> <li>• Que nos permitan ser más flexibles, porque trabajamos de más</li> <li>• Que no se sientan las preferencias marcadas</li> <li>• Que den un momento específico y respeten el mismo</li> <li>• Vendedor cumpla su función</li> <li>• Personas capacitadas correctamente para ejecutar el trabajo</li> <li>• Los premios para días libres no solo para vendedores sino por igual para todos</li> <li>• Los beneficios deben ser para todos</li> <li>• Que las metas sean comunes entre áreas y las mismas sean medidos por incentivos de hacerlo bien</li> <li>• Que cada uno gerencie su marca y la dirija realmente</li> <li>• Que me tomen en cuenta cuando me reúno con gerencia</li> <li>• Que el gerente sea imparcial</li> </ul>

<b>CHILI TABLE</b>			
<b>CATEGORÍAS DE CLASIFICACIÓN DE IDEAS</b>			
<b>FACTOR HUMANO</b>	<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>TRANSPARENCIA</b>	<b>JUSTICIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• RR.HH. más humanos</li> <li>• Corregir los errores está bien, pero las buenas acciones deben ser recompensadas</li> <li>• Premiarnos de forma cualitativa (refuerza la idea anterior)</li> <li>• Se preocupen por mi desarrollo profesional</li> <li>• Que se haga caso a las observaciones</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que les afecte de una u otra manera si no cumplen su función</li> <li>• Ser estrictos con las personas que no hacen bien su trabajo</li> <li>• Así como premian al mejor vendedor, también deben premiarnos</li> </ul>

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)

**Tabla N2: Chili Table (Parte 2 de 2)**

<b>CHILI TABLE</b>			
<b>CATEGORÍAS DE CLASIFICACIÓN DE IDEAS</b>			
<b>ESCUCHA</b>	<b>HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO</b>	<b>ANONIMATO</b>	<b>CONFIANZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomar en cuenta las opiniones que se dan</li> <li>• Ser escuchado por la gerencia y entiendan nuestra posición</li> <li>• Que escuchen los reclamos sin tomar represalias</li> <li>• El gerente general debe estar abierto a escuchar tus opiniones</li> <li>• Que van a ser escuchadas</li> <li>• Decir todo lo que sentimos y que no nos refuten</li> <li>• Ser franela a la hora de transmitir un problema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta por tema</li> <li>• Hacer una historia o cuentos sobre el tema y mostrarle a toda la empresa</li> <li>• Teniendo encuestas interactivas</li> <li>• No ser una sola encuesta si no algo constante</li> <li>• Varias encuestas cortas, por temas a mejorar</li> <li>• Que sea más dinámica</li> <li>• El recojo de información sea personalizado</li> <li>• Saber expresar las preguntas</li> <li>• Siendo interactivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas donde se expresen las ideas, sin saber nombres de quien las dice, por ejemplo, con cartas donde se muestran las opiniones</li> <li>• Mandando un mail (anónimo)</li> <li>• Generando una revista</li> <li>• Una pizarra o web para ideas</li> <li>• Por un link externo que pueda ser llenado en cualquier momento</li> <li>• Un chat de ayuda</li> <li>• Dejar mi opinión en un periódico mural y cada quien tome lo que le corresponde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tu jefe te genere confianza de decirle cosas</li> <li>• Que tu jefe no muestre autoridad, que muestre que suma como una persona más</li> <li>• Dar confianza</li> <li>• Compartir</li> <li>• Compromiso de la empresa hacia los trabajadores</li> <li>• Que sintamos que las opiniones no son tomadas a mal</li> <li>• Confianza en reuniones fuera de la oficina</li> </ul>

**CHILI TABLE**

**CATEGORÍAS DE CLASIFICACIÓN DE IDEAS**

ESCUCHA	HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	ANONIMATO	CONFIANZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser más sincero en la comunicación sin temor</li> <li>• Mucho diálogo</li> <li>• Tener en cuenta la opinión</li> <li>• Charlas con gente externa</li> <li>• Charlas con los jefes</li> <li>• Reuniones constantes con los jefes y RR.HH.</li> <li>• No solo con jefe si no con el gerente general que nos escuchen e intercambiamos ideas</li> <li>• Me sentiría bien que mi jefe me escuche y que no me esté diciendo que luego lo vemos (motivación)</li> <li>• Un concurso de expresar tu idea</li> <li>• Tener cambios y ser escuchados</li> <li>• Charlas continuas para que puedas expresar cómo te sientes en tu ambiente</li> <li>• Gerente dar confianza al escuchar las ideas</li> <li>• Las ideas se deben dar abiertamente</li> <li>• Caja de recepción de sugerencias</li> <li>• Ser escuchado con confianza</li> <li>• Debe existir los 10 minutos con tu gerente</li> <li>• Buzón de sugerencias</li> <li>• Buzón de sugerencias, que sean leídas</li> <li>• Diciendo lo que quiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucharnos mediante entrevista</li> <li>• Encuesta con premio</li> <li>• Sortear premios por llenar la encuesta. Por ejemplo: que el ganador del premio tenga un mes sin cuota</li> <li>• Juntar en la sala a todos para la encuesta</li> <li>• Que una o varias preguntas de la encuesta sean con feedback (solución)</li> <li>• Que la entrevista sea corta, hacer una vez a la semana</li> <li>• Encuestas grupales por varias áreas</li> <li>• Preguntas por día, máximo 3. Un total de 7 preguntas por encuesta</li> <li>• Preguntar mediante juegos</li> <li>• Dedicarnos un día a la semana, puede ser sábado</li> <li>• Con dinámicas entre áreas</li> <li>• E interrelaciones entre personal de diferentes áreas</li> <li>• RR.HH. puede reconocer nuestro malestar sin necesidad de hacernos preguntas por encuestas</li> <li>• Interactivo</li> <li>• Encuestas personales</li> <li>• Actividades para socializar con otros</li> <li>• No preguntar cosas en doble sentido (preguntas de más)</li> <li>• Que haya una entrevista física y con intercambio de ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandarle notas (tipo amigo secreto)</li> <li>• Dejando una nota en un ánfora y después cada semana entregarlas al destinatario</li> <li>• El ánfora debería estar en el ingreso</li> <li>• No solicitar nombre</li> <li>• Que no pidan datos específicos. Rango de edad, etc.</li> <li>• Una pizarra para ideas en un lugar sin cámara</li> <li>• Link directo a la gerencia</li> <li>• Carta anónima</li> <li>• Crear un correo que el gerente lo reciba sin juzgar</li> <li>• Que me escuchen y me respondan por correo</li> <li>• Que la evaluación sea externa y se tomen en cuenta las opiniones, sea evaluado por casa matriz ya que muchas quejas son hacia gerencia</li> <li>• Contratar una Outsourcing internacional porque muchas quejas son hacia gerencia</li> <li>• Que sea externo la encuesta, contratar otra empresa</li> <li>• No lo tomen personal sino laboral</li> <li>• Privacidad con las respuestas</li> <li>• Correos alternos</li> <li>• Deberían implementar buzón de sugerencias anónimo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paciencia y confianza</li> <li>• Que no están murmurando nuestros problemas cuando se le cuenta a un jefe</li> <li>• Sintiendo libertad de expresión</li> <li>• Crear segmentos de compartimentos con el team de ventas</li> <li>• Dar confianza cuando comunicamos algo</li> <li>• Mi jefe se debe relajar, cuando conversa conmigo siento que le quitó tiempo</li> <li>• Conversaciones abiertamente sin miedo a que la otra persona pueda ir con rumores al gerente general</li> <li>• Que digamos todas nuestras ideas ante nuestro jefe y no tener miedo</li> <li>• Conocernos para tener confianza</li> <li>• No presionar al solicitar información</li> <li>• Generar confianza para poder expresarme libremente</li> <li>• Que nos brinde confianza RR.HH. para no tener miedo a la hora de expresar nuestras emociones</li> <li>• Tener criterio al manejo de información</li> </ul>

**CHILI TABLE**

**CATEGORÍAS DE CLASIFICACIÓN DE IDEAS**

ESCUCHA	HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO	ANONIMATO	CONFIANZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detallar lo que necesito</li> <li>• Teniendo la oportunidad de expresarnos</li> <li>• Mostrar interés para nuevas formas y sugerencias en el clima laboral, eliminar lo automatizado</li> <li>• Que tenga empatía y escucha</li> <li>• Sindicato para que nos escuchen</li> <li>• Dedicar una hora a la semana para consultas, dudas y quejas</li> <li>• Dar un espacio para enviar la información</li> <li>• Reuniones particulares con las áreas que tienen problemas y ofrecer soluciones, llegar con ellas</li> <li>• Tomar en cuenta las quejas</li> <li>• Que vaya a nuestro sitio y nos pregunten qué tal nos fue en el día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Físicos (refuerza a la idea anterior)</li> <li>• Ser claros al formular las preguntas</li> <li>• Enviar un mail con preguntas claras</li> <li>• Poder reunirse con el encuestador</li> <li>• Información en grabación</li> <li>• Debería ser un diálogo y no una información en papel</li> <li>• El face to face maneja emociones</li> <li>• Preguntas claras, que no lleven a ambigüedades</li> <li>• Detalle de cada pregunta</li> <li>• Que el análisis lo ejecute una empresa especializada y no simplemente esperar a la matriz</li> <li>• Que las encuestas sean como lo que estoy haciendo</li> <li>• Una empresa (externos) que evalúe a cada uno y que les enseñe a los gerentes como actuar y luego evaluarnos si lo estamos haciendo bien</li> <li>• No hacer preguntas específicas, sino que nos podamos explayar al contar toda nuestra experiencia</li> <li>• Encuestas con preguntas que nosotros mismos hagamos y refleje nuestra situación</li> <li>• Que la encuesta diga realmente lo que necesitamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que lo que digo no se tome a mal. Yo pueda decir libremente sin que haya molestias por ello</li> <li>• Hacer sugerencias de nosotros anónimamente</li> </ul>	

<b>CHILI TABLE</b>			
<b>CATEGORÍAS DE CLASIFICACIÓN DE IDEAS</b>			
<b>ESCUCHA</b>	<b>HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO</b>	<b>ANONIMATO</b>	<b>CONFIANZA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que tengan una cajita en su oficina de sugerencias y el personal diga de forma anónima sus comentarios</li> <li>• La encuesta electrónica sería más rápida</li> <li>• No debería ser obligatoria la encuesta</li> </ul>		

Adaptado de: Liedtka, J., Ogilvie, T. & Brozenske, R. (2014)



# ANEXO Ñ: Consentimientos informados de expertos

Figura Ñ1: Consentimiento informado del Experto 1

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)  
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

---

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES<sup>1</sup>**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Angela Aliaga, Anthony Jaure y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer una mejora de un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional utilizando la metodología Design Thinking.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará \_\_\_\_ minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán confidenciales, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

---

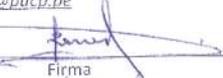
Yo, CARLOS TOMAS HIDALGO doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Angela Aliaga Climas al correo angela.aliaga@pucp.pe

<u>Carlos Tomas HIDALGO</u>		08.07.2017
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Oscar Daniel Morales SANCHEZ</u>		08.07.2017
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

---

<sup>1</sup> Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.



Figura N2: Consentimiento informado del Experto 2

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)  
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

---

PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES<sup>1</sup>

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Angela Aliaga, Anthony Jaure y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer una mejora de un Modelo de Diagnostico de Clima Organizacional utilizando la metodología Design Thinking.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará \_\_\_\_ minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el Investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán confidenciales, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la Investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

---

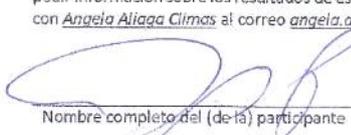
Yo, \_\_\_\_\_ doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la Investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Angela Aliaga Cimas al correo angela.aliagac@puccp.pe

 JUAN N. S. VELAZQUEZ 10/7/17  
Nombre completo del (de la) participante      Firma      Fecha

Anthony Bryan Jaure Reyes  10/07/2017  
Nombre del Investigador responsable      Firma      Fecha

<sup>1</sup> Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

**Figura Ñ3: Consentimiento informado del Experto 3**

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)  
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

---

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES<sup>1</sup>**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Angela Aliaga, Anthony Jaure y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer una mejora de un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional utilizando la metodología Design Thinking.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará \_\_\_\_ minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán confidenciales, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

---

Yo, Verónica Contreras doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Angela Aliaga Climas al correo angela.aliaga@pucp.pe

Nombre completo del (de la) participante	 Firma	Fecha
Nombre del Investigador responsable	 Firma	14/08/17 Fecha

---

<sup>1</sup> Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

**Figura N°4: Consentimiento informado del Experto 4**

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)  
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

---

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES<sup>1</sup>**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Angela Aliaga, Anthony Jaure y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer una mejora de un Modelo de Diagnostico de Clima Organizacional utilizando la metodología Design Thinking.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará \_\_\_\_ minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán confidenciales, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

---

Yo, Rafaela Martínez-Hogue Chancití doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Angela Aliaga Climas al correo angela.aliaga@pucp.pe

<u>Rafaela Martínez-Hogue Chancití</u>	<u>[Firma]</u>	<u>11/07/17</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>[Firma]</u>	<u>[Firma]</u>	<u>11-07-17</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

---

<sup>1</sup> Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

Figura Ñ5: Consentimiento informado del Experto 5

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)  
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

---

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES<sup>1</sup>**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Angela Aliaga, Anthony Jaure y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer una mejora de un Modelo de Diagnostico de Clima Organizacional utilizando la metodología Design Thinking.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará \_\_\_\_ minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán confidenciales, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

---

Yo, ANA MELLA RONCHI doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Angela Aliaga Climas al correo angela.aliaga@pucp.pe

<u>ANA MELLA RONCHI</u>	<u>[Firma]</u>	<u>13/7/17</u>
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<u>Angela Aliaga Climas</u>	<u>[Firma]</u>	<u>13/07/17</u>
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

---

<sup>1</sup> Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

**Figura Ñ6: Consentimiento informado del Experto 6**



## ANEXO O: Bosquejos (Make Prototypes 1.0)

Figura O1: Charlas grupales



Figura O2: Pizarra acrílica



Figura O3: Correo anónimo

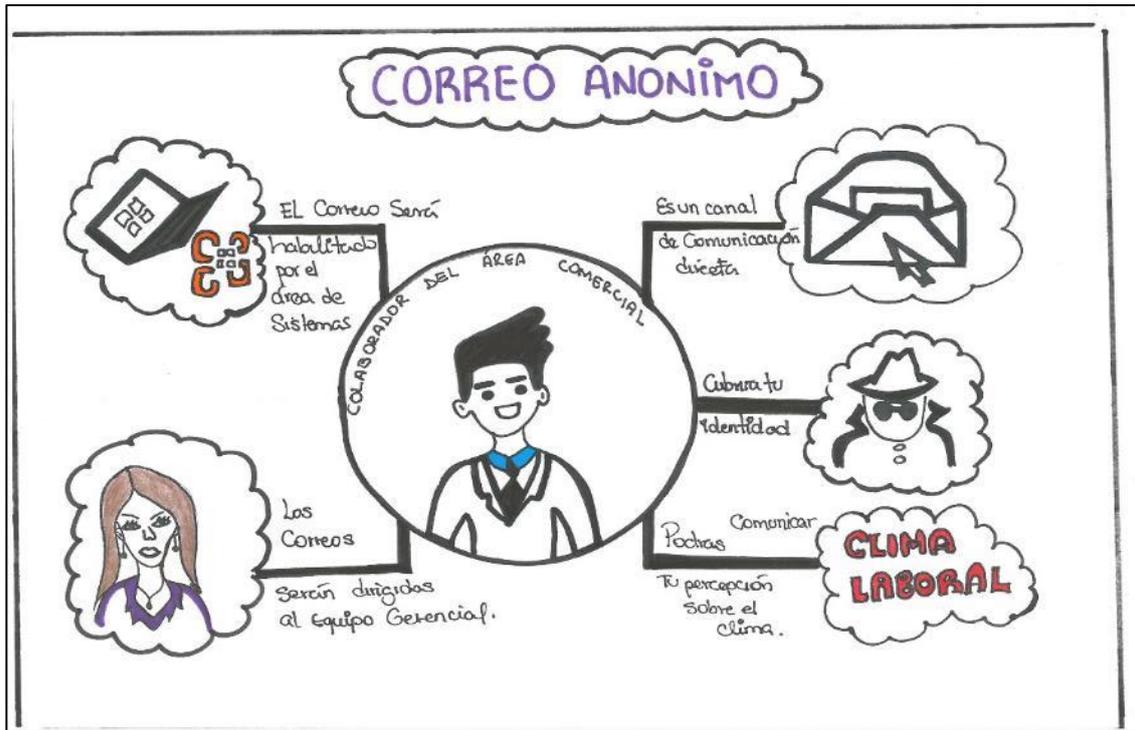


Figura O4: Encuesta a través de una app



Figura O5: Desayuno con gerentes

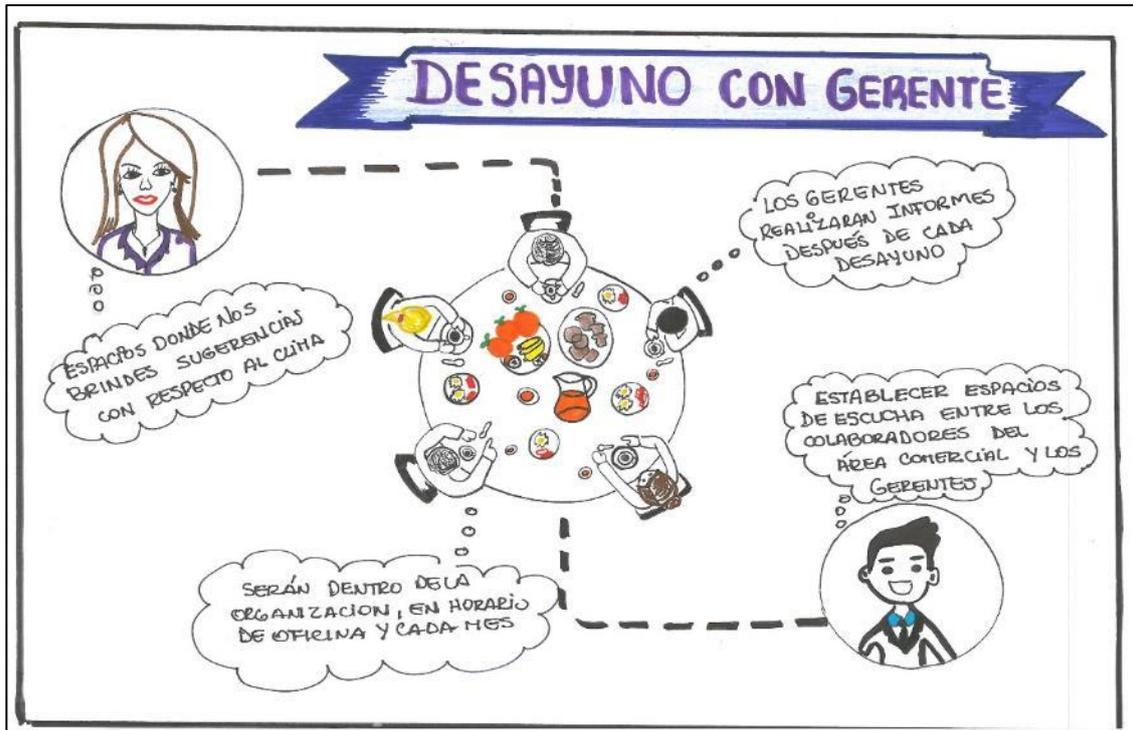


Figura O6: Buzón físico de sugerencias y quejas

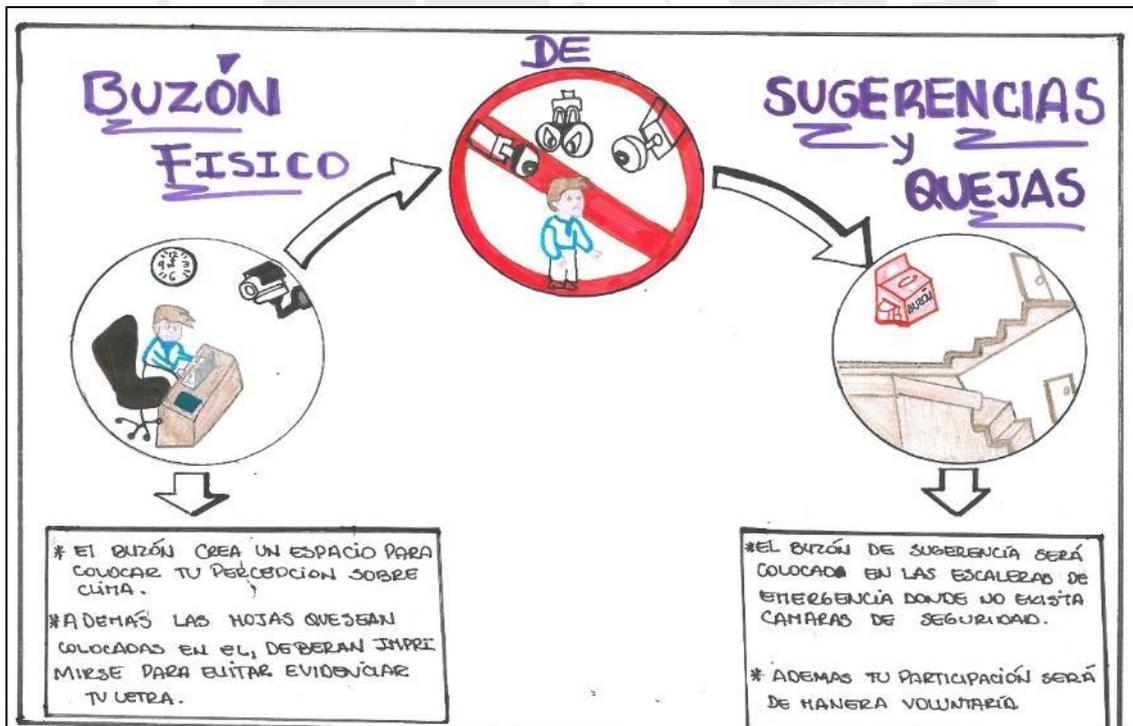


Figura 07: Entrevista personal



## ANEXO P: Encuesta y Entrevista (Make Prototypes 1.0)

Tabla P1: Encuesta (Make Prototypes 1.0)

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIONES	PREGUNTA	ESCALA DE EVALUACIÓN
TRANSPARENCIA	TRANSPARENCIA	¿Entiendo correctamente cómo se calculan mis descuentos por ley en la boleta. (Ejemplo: AFP, ONP, etc.)?	Dicotómica
		¿Creo que solo los empleados más competentes consiguen ser promovidos en la organización?	Dicotómica
		¿Mi desempeño ha sido evaluado de manera justa?	Dicotómica
		¿Considero que el jefe de mi área imparte un trato equitativo?	Dicotómica
GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	SELECCIÓN E INDUCCIÓN	¿Considero que el proceso de selección de personal es?	Likert (del 1 al 5)
		¿El proceso de inducción de personal es?	Likert (del 1 al 5)
	DESARROLLO Y DESEMPEÑO	En una escala del 1 al 10, ¿Qué tanto considero que la organización se preocupa por perfeccionar mis habilidades a través de capacitaciones?	Escala del 1 al 10
		¿Considero que el Lync es un programa efectivo para capacitarme?	Dicotómica
		En una escala del 1 al 10, ¿Qué tantas oportunidades de crecimiento profesional me ofrece la organización?	Escala del 1 al 10
		¿Recursos Humanos alienta mi desarrollo profesional?	Dicotómica
	RECONOCIMIENTO	¿Recibo el reconocimiento apropiado cuando hago bien un trabajo?	Likert (del 1 al 5)
		¿Los procedimientos de ascensos son transparentes?	Likert (del 1 al 5)
TRABAJO	FUNCIONES	¿Todos en la organización conocen claramente sus funciones?	Likert (del 1 al 5)
		En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan retador es el trabajo que realizo?	Escala del 1 al 10
		¿Mi trabajo permite que utilice plenamente mis conocimientos y experiencia?	Likert (del 1 al 5)
	AUTONOMIA	¿Puedo decidir cuál es la mejor manera de hacer mi trabajo?	Likert (del 1 al 5)
		¿Dependo de la aprobación de mi jefe de área para tomar decisiones sobre mi trabajo?	Likert (del 1 al 5)
		En una escala del 1 al 10, ¿Qué tanta independencia me otorga mi jefe de área para tomar mis propias decisiones?	Escala del 1 al 10
	ESCENARIO DE TRABAJO	Tengo en óptimas condiciones los siguiente equipos y soportes necesarios para cumplir mi trabajo? ( <i>Computadora adecuada, internet rápido en la oficina, viáticos necesarios - movilidad-, otros</i> )	Dicotómica
		Tengo en óptimas condiciones el espacio donde realizo mi trabajo ( <i>Correcta iluminación, ausencia de ruido, adecuada temperatura, limpieza, adecuado mobiliario, correcta infraestructura, otros</i> )	Dicotómica

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIONES	PREGUNTA	ESCALA DE EVALUACIÓN
ENGRANAJE	COMUNICACIÓN	¿Se comunican de manera oportuna los cambios que propone la Gerencia General?	Likert (del 1 al 5)
		¿Se me comunicaron los resultados de la encuesta anterior?	Dicotómica
		¿Considero que existe una buena comunicación entre mis compañeros de área?	Likert (del 1 al 5)
		En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificarías la comunicación dentro de la organización?	Escala del 1 al 10
		En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificarías la comunicación entre los gerentes de la organización?	Escala del 1 al 10
		¿Creo que la organización escucha y considera mis sugerencias?	Likert (del 1 al 5)
	COMPAÑERISMO	¿Existen contradicciones en los mensajes que recibo?	Likert (del 1 al 5)
		¿Las personas en mi organización se sienten motivadas a cooperar con las personas de otras áreas?	Likert (del 1 al 5)
		¿Considero que he formado un círculo de amigos entre mis compañeros de trabajo?	Dicotómica
	LIDERAZGO	¿Mis compañeros están dispuestos a apoyarme cuando lo necesito?	Likert (del 1 al 5)
		¿Mi jefe inmediato me ayuda a desarrollar mis fortalezas?	Dicotómica
		¿Mi jefe inmediato se da tiempo para enseñarme y asesorarme?	Likert (del 1 al 5)
COMPROMISO	ORGULLO E IDENTIFICACIÓN	¿Conoces la misión y visión de la organización?	Dicotómica
		¿Pienso que trabajo en una compañía multinacional altamente competitiva?	Likert (del 1 al 5)
		¿Me gusta ser parte de la organización?	Dicotómica
		Me quedo en la organización por: ( <i>Salario / Beneficios / Desarrollo profesional / Trato al personal / No hay de otra / Añadir ítem</i> )	Ordenar por prioridad
		¿Estoy motivado a luchar por las metas de la organización?	Likert (del 1 al 5)
		¿Qué tan satisfecho me encuentro trabajando en la organización?	Likert (del 1 al 5)
		Percibo que la gerencia ha realizado mejoras basadas en los resultados de esta encuesta.	Dicotómica

**Tabla P2: Entrevista (Make Prototypes 1.0)**

<b>Entrevista 1.0</b>	
<b>I. Datos generales</b>	
Entrevistador:	
Entrevistado:	Código No.
Fecha:	/ /
Duración:	<b>30 minutos</b>
<b>II. Objetivos</b>	
<p>A. Conocer las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de la Transparencia.                      B. Entender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de la Gestión de los Recursos Humanos.                      C. Comprender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca del Trabajo.                      D. Conocer las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca del Compromiso.                      E. Recoger las ideas y sugerencias de los colaboradores sobre el Clima Organizacional.</p>	
<b>III. Preguntas</b>	
<p><b>Inicio de entrevista:</b>                      “Buenos días, gracias por asistir a la presente entrevista cuyo objetivo es recoger su percepción sobre el Clima Organizacional. Le recordamos que esta entrevista es completamente anónima y la información que nos brinde será utilizada de forma confidencial con la finalidad de realizar mejoras en el Clima Organizacional”.</p> <p>A1. ¿Consideras que los procesos de ascensos y desarrollo profesional están siendo llevados a cabo de la manera ideal? ¿Cómo podrían mejorarse estos procesos?                      A2. ¿Consideras que el desempeño laboral es evaluado de manera justa?</p> <p>B1. ¿Conoces todos los programas de capacitación que ofrece la organización?                      • ¿Tienes alguna sugerencia para realizar otras o mejores capacitaciones?                      B2. ¿Recuerdas la última vez que recibiste un reconocimiento de parte de tu gerente área?                      • ¿Tienes alguna sugerencia de cómo se pueden mejorar las formas de reconocimiento?</p> <p>C1. ¿Qué tan retador consideras que es el trabajo que realizas?                      C2. ¿Consideras que todos tus compañeros cumplen a cabalidad las funciones de su puesto? ¿Por qué?</p> <p>D2. ¿Consideras que existe cooperación entre las distintas áreas para cumplir con los objetivos de la organización?                      D3. ¿Cómo consideras que es el estilo de liderazgo de tu gerente de área?                      D4. ¿Puedes decidir cuál es la mejor manera de realizar tu trabajo?</p> <p>E1. ¿Consideras que todos de tus compañeros están altamente comprometidos con su trabajo y la organización?                      E2. ¿Si hoy te ofrecieran trabajo en otra organización con la misma remuneración y condiciones laborales que tienes en esta empresa, aceptarías el trabajo?, ¿Por qué?</p> <p>F1. Si tú fueses el Gerente de Recursos Humanos y el dueño de la empresa te solicita una recomendación para mejorar el Clima laboral, ¿Qué le recomendarías mejorar? (Es necesario que brinde al menos una recomendación)                      F2. ¿Existe algún tema del que te gustaría profundizar o incluir en la entrevista o en la encuesta?</p>	
<p><b>Cierre de la entrevista:</b>                      “Muchas gracias por la valiosa información brindada. Le comunicamos que la información que nos ha dado nos será de mucha ayuda para el desarrollo de un plan de mejoras del Clima Organizacional. El mismo que será comunicado a toda la organización el día __ de __ del presente año.”</p>	

## ANEXO Q: Storyboard (Make Prototypes 2.0)

Figura Q1: Storyboard (Parte 1 de 6)



Figura Q2: Storyboard (Parte 2 de 6)

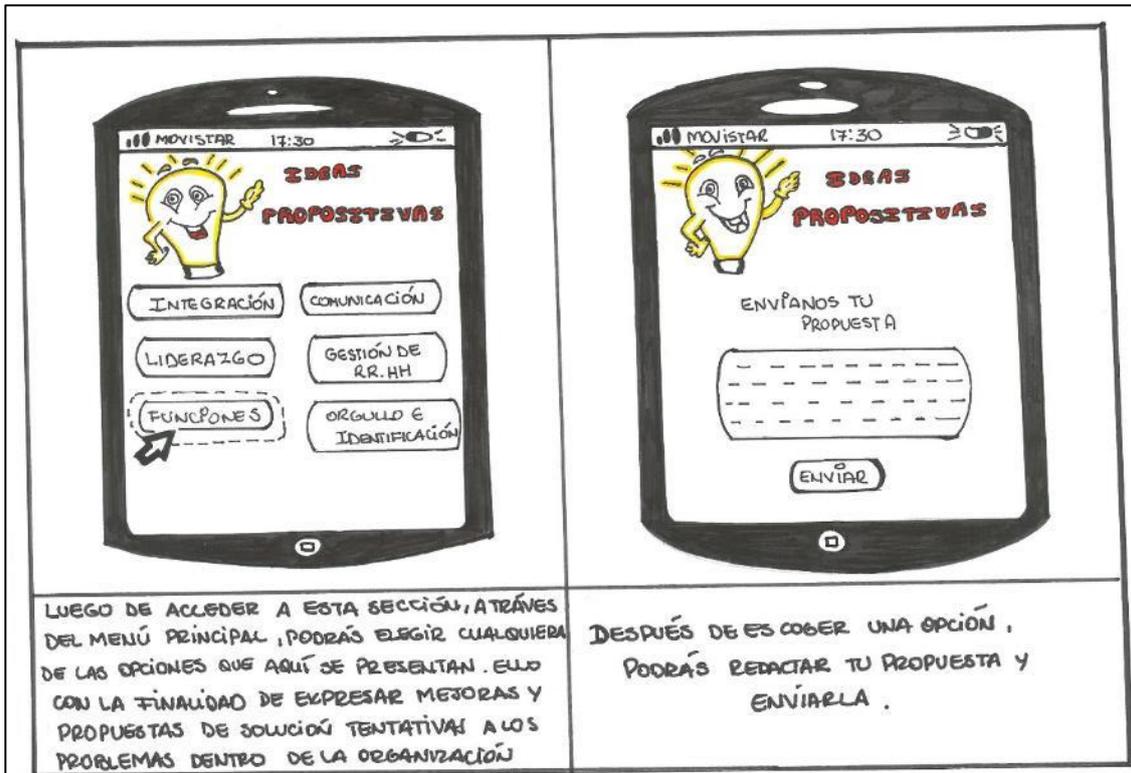


Figura Q3: Storyboard (Parte 3 de 6)

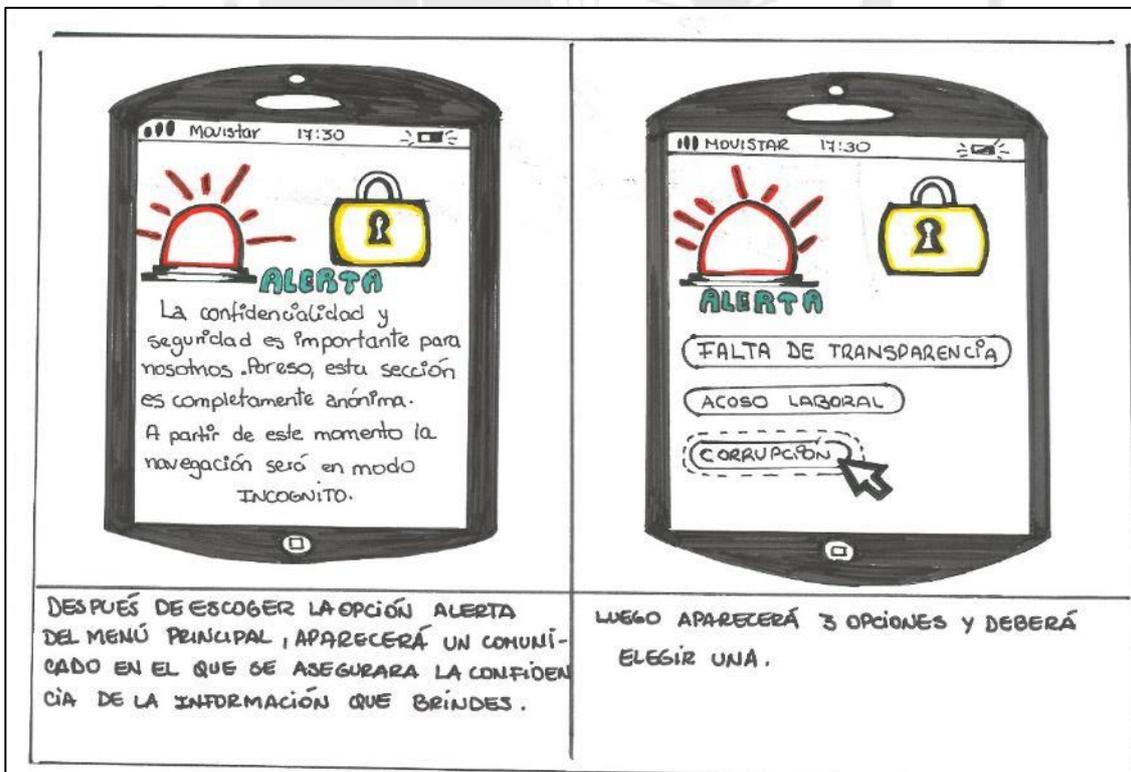


Figura Q4: Storyboard (Parte 4 de 6)

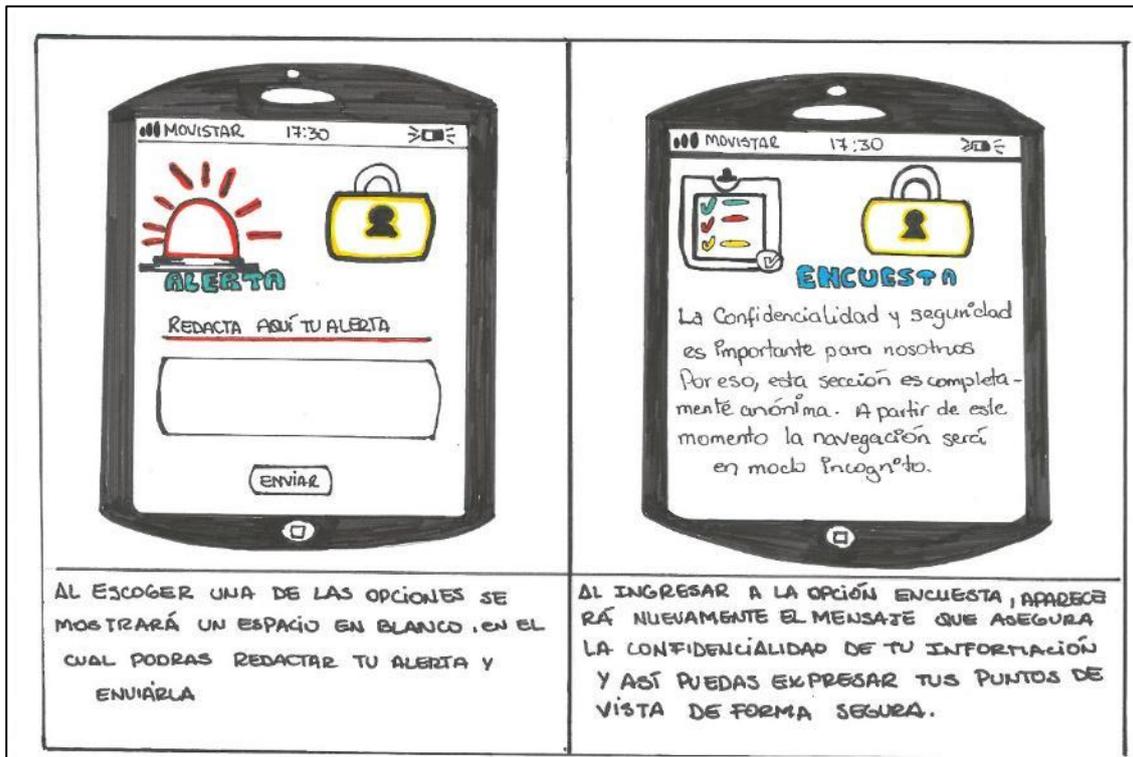


Figura Q5: Storyboard (Parte 5 de 6)

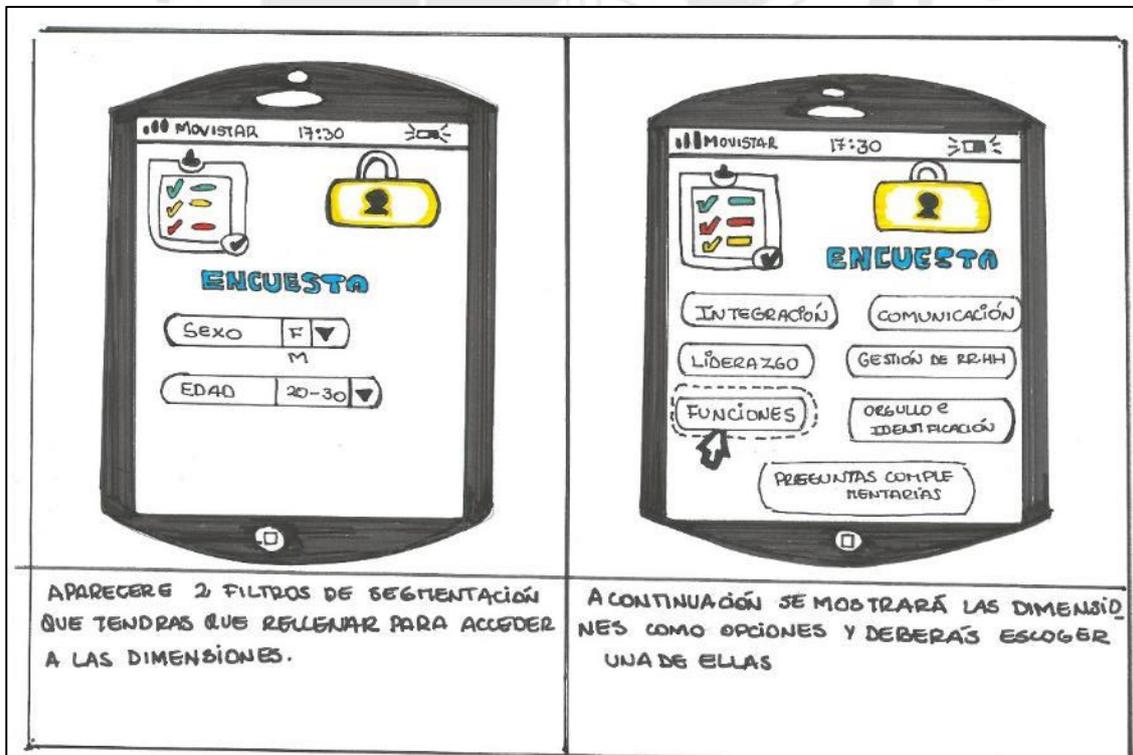
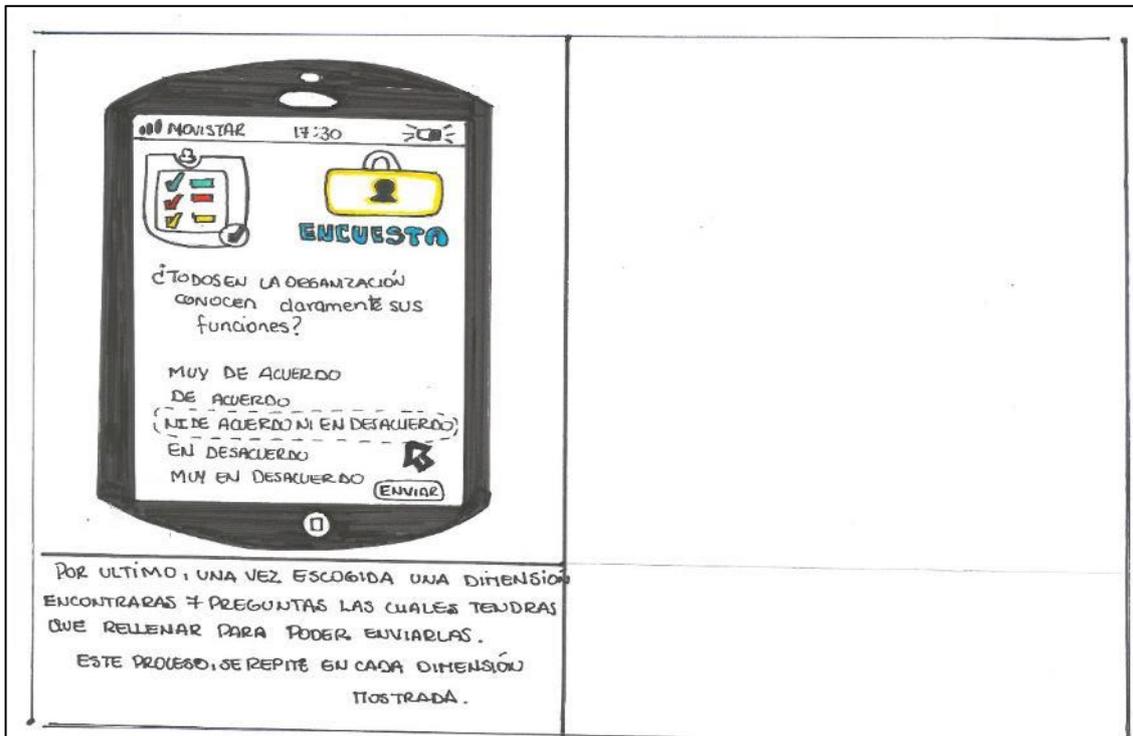


Figura Q6: Storyboard (Parte 6 de 6)



## ANEXO R: Video explicativo de la entrevista (Make Prototypes 2.0)

Figura R1: Video explicativo de la entrevista (Parte 1 de 9)

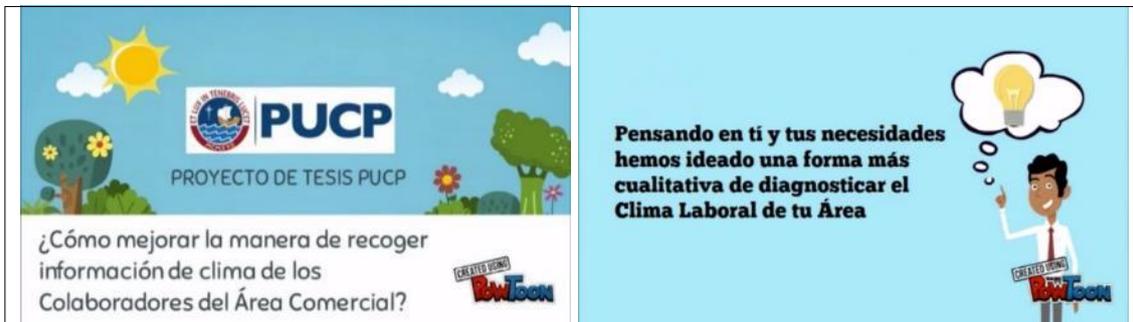


Figura R2: Video explicativo de la entrevista (Parte 2 de 9)



Figura R3: Video explicativo de la entrevista (Parte 3 de 9)



Figura R4: Video explicativo de la entrevista (Parte 4 de 9)



Figura R5: Video explicativo de la entrevista (Parte 5 de 9)



Figura R6: Video explicativo de la entrevista (Parte 6 de 9)



Figura R7: Video explicativo de la entrevista (Parte 7 de 9)



Figura R8: Video explicativo de la entrevista (Parte 8 de 9)



Figura R9: Video explicativo de la entrevista (Parte 9 de 9)



## ANEXO S: Encuesta y entrevista (Make Prototypes 2.0)

Tabla S1: Encuesta (Make Prototypes 2.0)

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	PREGUNTAS	ESCALA DE EVALUACIÓN
DIMENSIÓN ORIENTA A LAS PERSONAS	INTEGRACIÓN	¿Las áreas de la organización están dispuesta a colaborar entre sí?	Likert (del 1 al 5)
		¿Considero que he formado un círculo de amigos entre mis compañeros de trabajo?	Dicotómica
		¿Mis compañeros están dispuestos a apoyarme cuando lo necesito?	Likert (del 1 al 5)
		¿Mis compañeros de área están dispuestos a ayudar a las otras áreas?	Likert (del 1 al 5)
		¿La organización fomenta el trabajo en equipo?	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LAS PERSONAS	COMUNICACIÓN	¿Se comunican de manera oportuna los cambios que propone la Gerencia General?	Likert (del 1 al 5)
		¿La Gerencia General ha comunicado sus objetivos a futuro?	Dicotómica
		¿Considero que existe una buena comunicación entre mis compañeros de área?	Likert (del 1 al 5)
		En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificarías la comunicación con tus compañeros de otras áreas?	Escala del 1 al 10
		En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificarías la comunicación entre los gerentes de la organización?	Escala del 1 al 10
		¿Creo que la organización escucha y considera mis sugerencias?	Likert (del 1 al 5)
		En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificarías la comunicación con tu gerente de área?	Escala del 1 al 10
DIMENSIÓN ORIENTA A LAS PERSONAS	LIDERAZGO	¿El gerente de área me ayuda a desarrollar mis fortalezas?	Likert (del 1 al 5)
		¿Mi esfuerzo en el trabajo es valorado por mi gerente de área?	Likert (del 1 al 5)
		¿Mi gerente de área se da tiempo para enseñarme y asesorarme?	Likert (del 1 al 5)
		¿Recibo el reconocimiento apropiado cuando hago bien un trabajo?	Likert (del 1 al 5)
		¿Mi desempeño ha sido evaluado de manera justa?	Likert (del 1 al 5)
		¿Considero que el gerente de área imparte un trato equitativo?	Likert (del 1 al 5)
		En una escala del 1 al 10, ¿Qué tanta independencia me otorga mi gerente de área para tomar?	Escala del 1 al 10

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	PREGUNTAS	ESCALA DE EVALUACIÓN
DIMENSIÓN ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	¿Considero que el proceso de selección de personal es?	Likert (del 1 al 5)
		¿El proceso de inducción de personal es?	Likert (del 1 al 5)
		En una escala del 1 al 10, ¿Qué tanto considero que la organización se preocupa por perfeccionar mis habilidades a través de capacitaciones?	Escala del 1 al 10
		¿Considero que el Lync es un programa efectivo para capacitarme?	Dicotómica
		En una escala del 1 al 10, ¿Qué tantas oportunidades de crecimiento profesional me ofrece la organización?	Escala del 1 al 10
		¿Recursos Humanos alienta mi desarrollo profesional?	Dicotómica
		¿Los procedimientos de ascensos son transparentes?	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN	FUNCIONES	¿Todos en la organización conocen claramente sus funciones?	Likert (del 1 al 5)
		En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan retador es el trabajo que realizo?	Escala del 1 al 10
		¿Mi trabajo permite que utilice plenamente mis conocimientos y experiencia?	Likert (del 1 al 5)
		Tengo en óptimas condiciones los siguiente equipos y soportes necesarios para cumplir mi trabajo? ( <i>Computadora adecuada, internet rápido en la oficina, viáticos necesarios - movilidad-, otros</i> )	Dicotómica
		Tengo en óptimas condiciones el espacio donde realizo mi trabajo ( <i>Correcta iluminación, ausencia de ruido, adecuada temperatura, limpieza, adecuado mobiliario, correcta infraestructura, otros</i> )	Dicotómica
		¿Mis compañeros conocen cómo aporta su trabajo a los logros de los objetivos organizacionales?	Likert (del 1 al 5)
		¿Las funciones que realizo corresponden a mi cargo?	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN	ORGULLO E IDENTIFICACIÓN	¿Recomendaría algún amigo o familiar para que trabaje en la organización?	Dicotómica
		¿Pienso que trabajo en una compañía altamente competitiva?	Likert (del 1 al 5)
		¿Me gusta ser parte de la organización?	Dicotómica
		¿Mis compañeros conocen los valores de la organización?	Likert (del 1 al 5)
		¿Estoy motivado a luchar por las metas de la organización?	Likert (del 1 al 5)
		¿Qué tan satisfecho me encuentro trabajando en la organización?	Likert (del 1 al 5)

DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	PREGUNTAS	ESCALA DE EVALUACIÓN
ÍNDICES DE MEJORAS	ÍNDICES DE MEJORAS	¿Se me comunicaron los resultados de la encuesta anterior?	Dicotómica
		Me quedo en la organización por: ( <i>Salario / Beneficios / Desarrollo profesional / Trato al personal / No hay de otra / Añadir ítem</i> )	Ordenar por prioridad
		Percibo que la gerencia ha realizado mejoras basadas en los resultados de esta encuesta.	Dicotómica

**Tabla S2: Entrevista (Make Prototypes 2.0)**

Entrevista 1.0	
<b>I. Datos generales</b>	
Entrevistador:	
Entrevistado:	Código No.
Fecha:	/ /
Duración:	30 minutos
<b>II. Objetivos</b>	
<p>A. Conocer las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de la Integración.</p> <p>B. Entender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de la Comunicación.</p> <p>C. Comprender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca del Liderazgo.</p> <p>D. Conocer las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de la Gestión de Recursos Humanos.</p> <p>E. Entender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de los Funciones.</p> <p>F. Comprender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca del Orgullo e Identificación.</p> <p>G. Recoger las ideas y sugerencias de los colaboradores sobre el Clima Organizacional.</p>	
<b>III. Preguntas</b>	
<p><b>Inicio de entrevista:</b></p> <p>“Buenos días, gracias por asistir a la presente entrevista cuyo objetivo es recoger su percepción sobre el Clima Organizacional. Le recordamos que esta entrevista es completamente anónima y la información que nos brinde será utilizada de forma confidencial con la finalidad de realizar mejoras en el Clima Organizacional”.</p>	

### Entrevista 1.0

A1. ¿Consideras que existe cooperación entre las distintas áreas para cumplir con los objetivos de la organización?

A2. ¿Consideras que la organización fomenta el trabajo en equipo? ¿Cómo?

B1. ¿Cómo es la comunicación con tu gerente de área en el día a día? Podrías poner un ejemplo.

B2. ¿Cómo es la comunicación con tus compañeros de área? Podrías poner un ejemplo.

C1. ¿Cómo consideras que es el estilo de liderazgo de tu gerente de área?

C2. ¿Recuerdas la última vez que recibiste un reconocimiento de parte de tu gerente de área?

- ¿Tienes alguna sugerencia de cómo se pueden mejorar las formas de reconocimiento?

D1. ¿Conoces todos los programas de capacitación que ofrece la organización?

- ¿Tienes alguna sugerencia para realizar otras o mejores capacitaciones?

D2. ¿Consideras que los procesos de ascensos y desarrollo profesional están siendo llevados a cabo de la manera ideal? ¿Cómo podrían mejorarse estos procesos?

E1. ¿Consideras que todos tus compañeros cumplen a cabalidad las funciones de su puesto? ¿Por qué?

E2. ¿Qué tan retador consideras que es el trabajo que realizas?

F1. ¿Consideras que todos de tus compañeros están altamente comprometidos con su trabajo y la organización?

F2. ¿Si hoy te ofrecieran trabajo en otra organización con la misma remuneración y condiciones laborales que tienes en esta empresa, aceptarías el trabajo?, ¿Por qué?

G1. Si tú fueses el Gerente de Recursos Humanos y el dueño de la empresa te solicita una recomendación para mejorar el Clima laboral, ¿Qué le recomendarías mejorar? (Es necesario que brinde al menos una recomendación)

G2. ¿Existe algún tema del que te gustaría profundizar o incluir en la entrevista o en la encuesta?

#### Cierre de la entrevista:

“Muchas gracias por la valiosa información brindada. Le comunicamos que la información que nos ha dado nos será de mucha ayuda para el desarrollo de un plan de mejoras del Clima Organizacional. El mismo que será comunicado a todo la organización el día \_\_ de \_\_ del presente año.”

# ANEXO T: Consentimientos informados para las expertas en Clima Organizacional

Figura T1: Consentimiento informado de experta #1

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EXPERTOS**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella. El presente proyecto es conducido por Angela Aliaga, Anthony Jaure y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta del proyecto es diseñar un Modelo de Diagnóstico adecuado al Área Comercial de la organización para viabilizar la Gestión del Clima Organizacional, utilizando la metodología Design Thinking.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá dar su opinión, sugerencia y validación con respecto a la encuesta de clima organizacional realizada por los investigadores, en su calidad de experto en el tema.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no sea académico. Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes.

Al firmar este protocolo está de acuerdo con que sus datos personales y la información que brinde puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que está participando. Ha leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). Ha tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Recibirá una copia de este formulario de consentimiento e Información del estudio. Además, puede solicitar información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puede comunicarse con Angela Aliaga Climas al correo angela.aliagac@pucp.pe

Muchas gracias por su participación.

Nombres y apellidos: Mrs del Carmen Izquierdo Aybar

Profesión: Psicóloga Edad: 52

Grado académico:  
Licenciado  Magister  Doctor

Años de experiencia en temas de Recursos Humanos: + 15 años

Organización actual en la que trabaja: E & M Consulting SAC

Cargo que ocupa en la organización donde trabaja: Consultora en RR.HH.

Firma: [Firma manuscrita]

**Figura T2: Consentimiento informado de experta #2**

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EXPERTOS**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella. El presente proyecto es conducido por *Angela Aliaga, Anthony Jaure* y *Oscar Morales* de la *Pontificia Universidad Católica del Perú*. La meta del proyecto es disenar un Modelo de Diagnóstico adecuado al Área Comercial de la organización para viabilizar la Gestión del Clima Organizacional, utilizando la metodología Design Thinking.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá dar su opinión, sugerencia y validación con respecto a la encuesta de clima organizacional realizada por los investigadores, en su calidad de experto en el tema.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no sea académico. Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes.

Al firmar este protocolo está de acuerdo con que sus datos personales y la información que brinde puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que está participando. Ha leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). Ha tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Recibirá una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio. Además, puede solicitar información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puede comunicarse con *Angela Aliaga Climas* al correo [angela.aliaga@puccp.pe](mailto:angela.aliaga@puccp.pe)

Muchas gracias por su participación.

Nombres y apellidos: ERIDA ELSA MARTICORENA QUEVEDO

Profesión: PSICOLOGA ORGANIZACIONAL Edad: 51

Grado académico:  
Licenciado  Magister  Doctor

Años de experiencia en temas de Recursos Humanos: 25 AÑOS

Organización actual en la que trabaja: DHO CONSULTORES SAC

Cargo que ocupa en la organización donde trabaja: DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS

Firma: 

**Figura T3: Consentimiento informado de experta #3**

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EXPERTOS**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta Investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella. El presente proyecto es conducido por Angela Aliaga, Anthony Jaure y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta del proyecto es diseñar un Modelo de Diagnóstico adecuado al Área Comercial de la organización para viabilizar la Gestión del Clima Organizacional, utilizando la metodología Design Thinking.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá dar su opinión, sugerencia y validación con respecto a la encuesta de clima organizacional realizada por los investigadores, en su calidad de experto en el tema.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no sea académico. Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes.

Al firmar este protocolo está de acuerdo con que sus datos personales y la información que brinde puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que está participando. Ha leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). Ha tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Recibirá una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio. Además, puede solicitar información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puede comunicarse con Angela Aliaga Climac al correo angela.aliagac@pucc.pe

Muchas gracias por su participación.

Nombres y apellidos: Elizabeth Caycho Brizantes

Profesión: Psicóloga Edad: 42

Grado académico:  
Licenciado  Magister  Doctor

Años de experiencia en temas de Recursos Humanos: 11 años

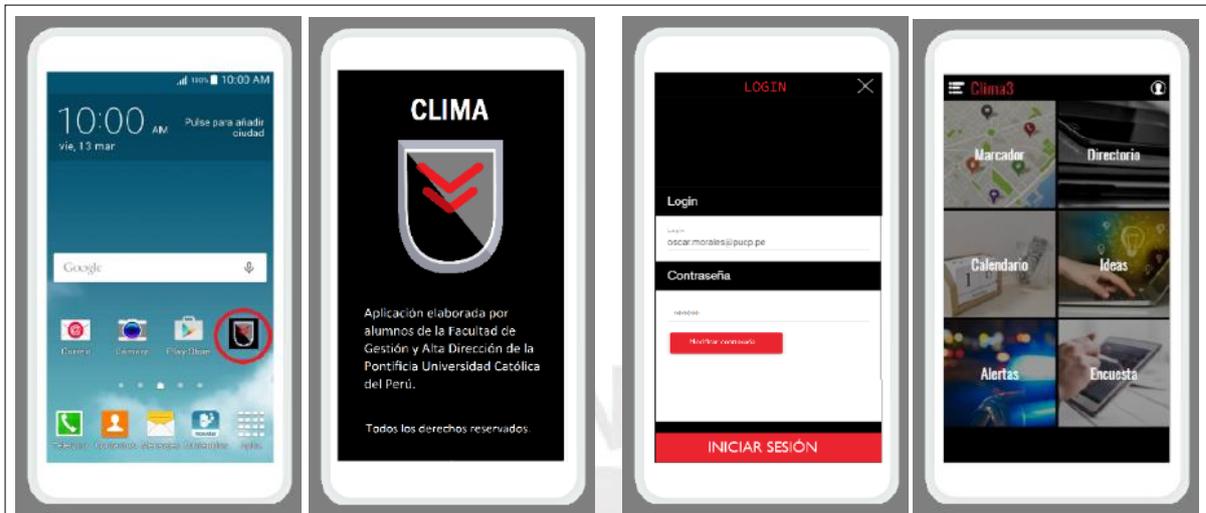
Organización actual en la que trabaja: DHO Consultores SAC

Cargo que ocupa en la organización donde trabaja: Consultora Senior

Firma: Elizabeth Caycho

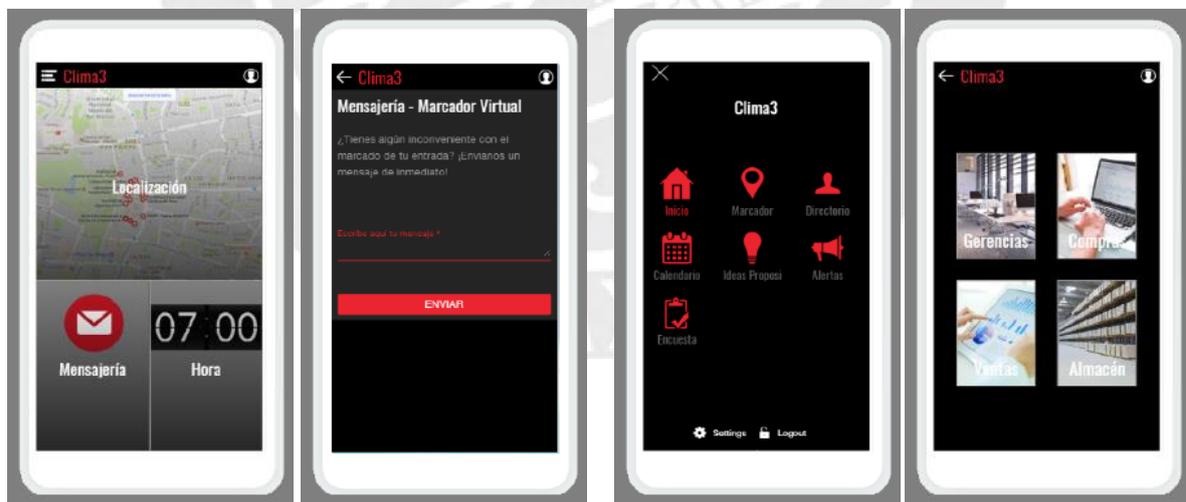
## ANEXO U: Versión mejorada de la aplicación (Make Prototypes 3.0)

Figura U1: Versión mejorada de la aplicación (Parte 1 de 5)



Luego de abrir el link enviado por el Área de Recursos humanos, la aplicación se descarga en el celular. Al hacer click en el ícono creado en el Escritorio del celular, se iniciará el programa. El primer mensaje es el de presentación, junto al logo de la aplicación.

Para activar la aplicación (app), el usuario deberá registrar su correo corporativo. Ello con la finalidad de vincular información personalizada para algunas secciones. Luego, se mostrará el menú de la aplicación.



La primera sección: "Marcador Virtual", posee un Sistema de Posicionamiento Global (GPS), donde puede marcarse la entrada, un reloj y una opción de mensajería para cuando haya algún inconveniente con la sección o con el marcado puntual de la hora

A través de la opción colocada en la parte superior izquierda se podrá navegar y acceder a un menú básico de la app. Podrá elegirse entonces la sección "Directorio corporativo" que contiene 4 áreas: Gerencias, Compras, Ventas y Almacén.

**Figura U2: Versión mejorada de la aplicación (Parte 2 de 5)**



Dentro del “Directorio corporativo” podrán encontrarse los nombres de los colaboradores de cada Área, sus números telefónicos (anexos y/o personales) y emails. Luego, a través del menú básico, podrá elegirse la sección “Calendario”.

La sección “Calendario” posee dentro una herramienta del mismo nombre con los meses del año. La sección está vinculada al Google Calendar de los correos corporativos y se muestran las actividades programadas con mayor proximidad.



Se accede luego a la sección “Ideas propositivas” donde se podrá elegir una variable por mejorar en el Clima Organizacional y se propondrá una solución. El menú básico permite navegar hacia la sección “Alertas”.

Antes de ingresar, se informa que la sección es anónima y que la navegación se realiza en modo incógnito. En la sección se podrá denunciar cualquier acto que falte a la ética de la organización: “Corrupción”, “Acoso laboral” o “Falta de transparencia”.

**Figura U3: Versión mejorada de la aplicación (Parte 3 de 5)**



A través del menú básico, nuevamente, puede accederse a la sección “Encuesta”, la misma que contiene la encuesta que diagnostica el Clima Organizacional del Área. Antes de acceder, se presenta el mensaje que asegura la navegación anónima

Una vez dentro, pueden elegirse cualquiera de las 4 dimensiones: Gestión de Recursos Humanos, Funciones, Orgullo y Engranaje. También se encuentra la sección Índices de mejora. La primera dimensión contiene preguntas sobre las funciones de esa Área.

Luego de manifestar la percepción que se tiene de la labor del Área de Recursos Humanos, podrá enviarse las respuestas que hasta el momento se contestaron. Al culminar con las primeras preguntas, es posible regresar al menú de la sección

La segunda dimensión es “Funciones”, donde podrán manifestarse las percepciones que se tienen de la labor que se realiza en el Área. Luego de contestar las preguntas de la dimensión, también podrán enviarse las respuestas.

**Figura U4: Versión mejorada de la aplicación (Parte 4 de 5)**

Luego de enviar las respuestas anteriores, puede regresarse al menú de la sección “Encuesta” para elegir la siguiente dimensión “Orgullo”. En esta se manifiesta la identificación con la organización.

Al terminar de responder las preguntas de la dimensión, se envían las respuestas. Luego se regresa al menú de la sección para continuar con la dimensión “Engranaje”.

La sección engranaje posee tres subdimensiones: Integración, Comunicación y Liderazgo. Al ingresar a la primera, se encuentran preguntas relacionadas a la colaboración entre compañeros de una misma área y entre áreas de la organización.

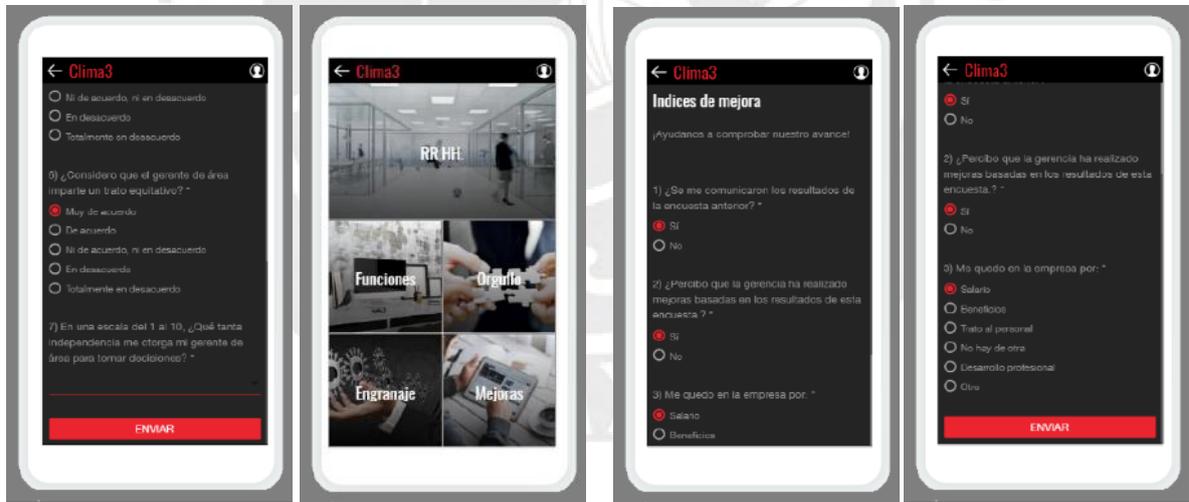
Luego de culminar el proceso de llenado, las respuestas deben ser enviadas. Posteriormente, se regresa al menú de la dimensión a través de la opción colocada en la parte superior izquierda de la pantalla.

**Figura U5: Versión mejorada de la aplicación (Parte 5 de 5)**



Al ingresar a la subdimensión “Comunicación” se hallarán las preguntas relacionadas al tema, haciendo énfasis en la comunicación entre pares y con jefe(s). Se enviarán las respuestas al finalizar el llenado.

De vuelta al menú de la dimensión, se puede acceder a la última subdimensión: Liderazgo, la misma que mide el tipo de liderazgo del Gerente del Área.



Al finalizar el llenado, se envían las respuestas y se regresa al menú de la sección “Encuesta”. Luego, se podrá acceder a “Índices de mejora”, donde se encuentran preguntas que se realizan para monitorear aspectos vinculados al diagnóstico.

Por último, luego de responder cada pregunta, y al igual que en las otras dimensiones y subdimensiones, se pueden enviar las respuestas. Luego de ello, puede navegarse en la aplicación de la manera que se crea conveniente.

Figura U6: Versión mejorada de la aplicación para el Equipo Gerencial (Parte 1 de 7)

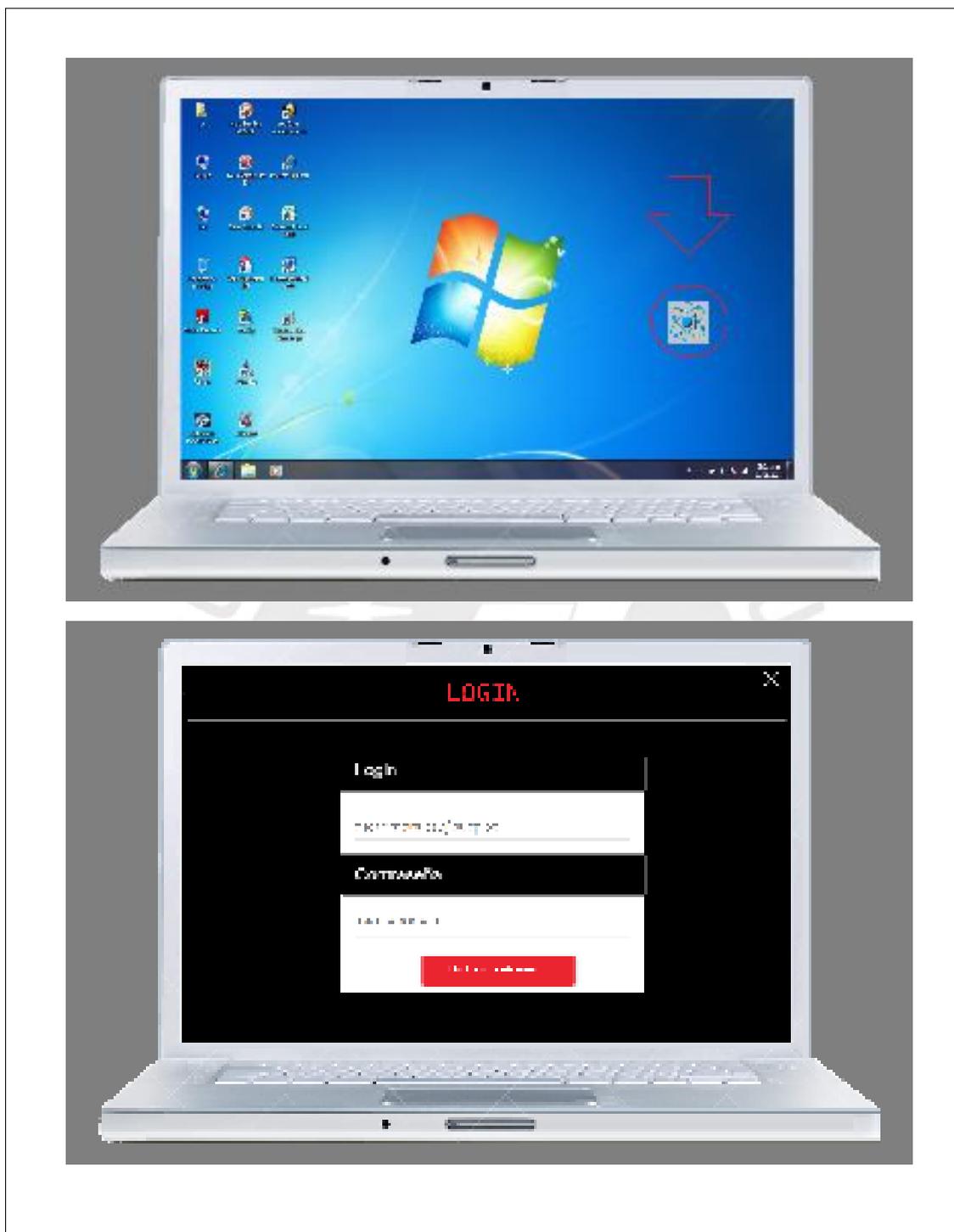


Figura U7: Versión mejorada de la aplicación para el Equipo Gerencial (Parte 2 de 7)

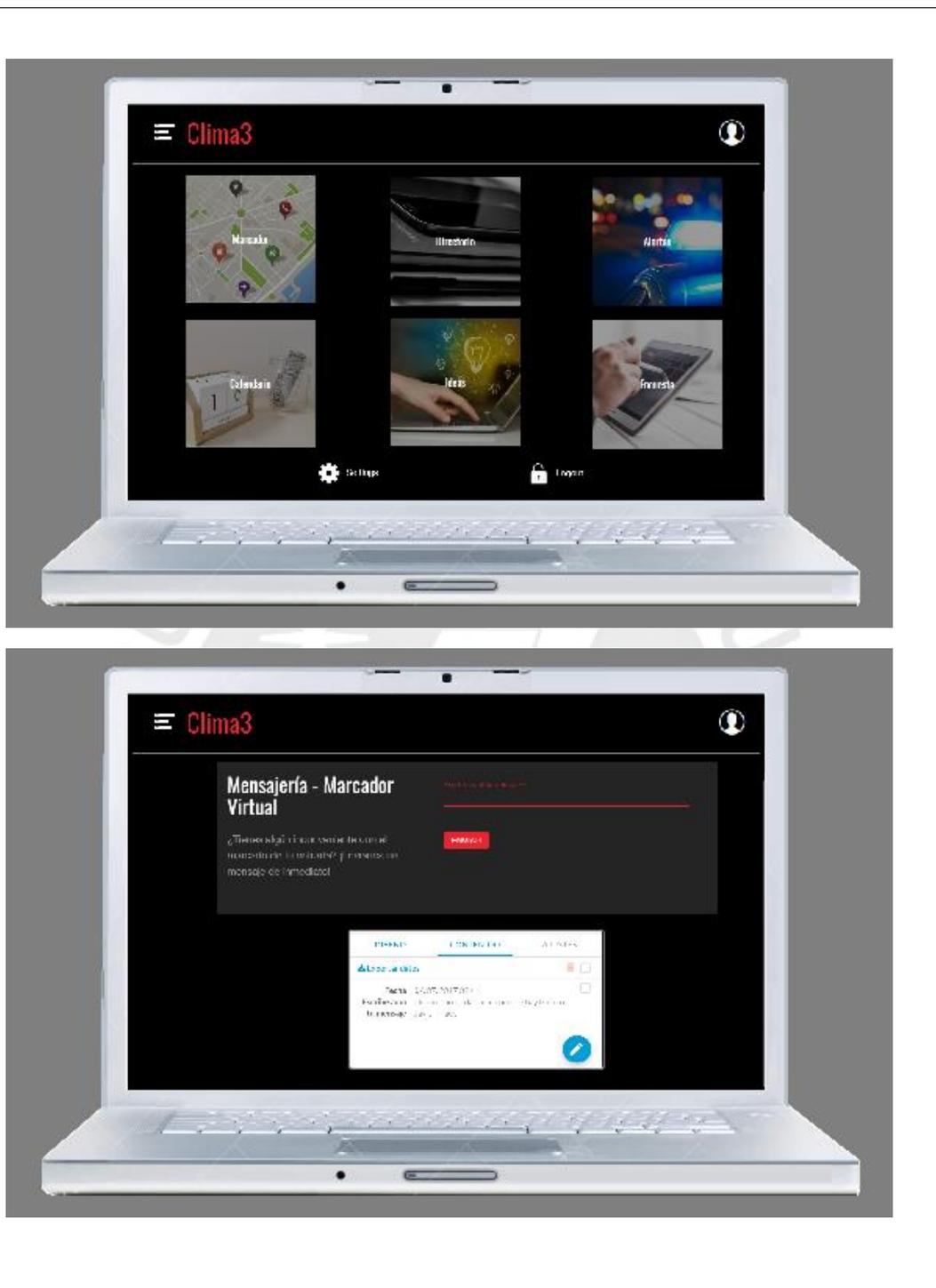


Figura U8: Versión mejorada de la aplicación para el Equipo Gerencial (Parte 3 de 7)

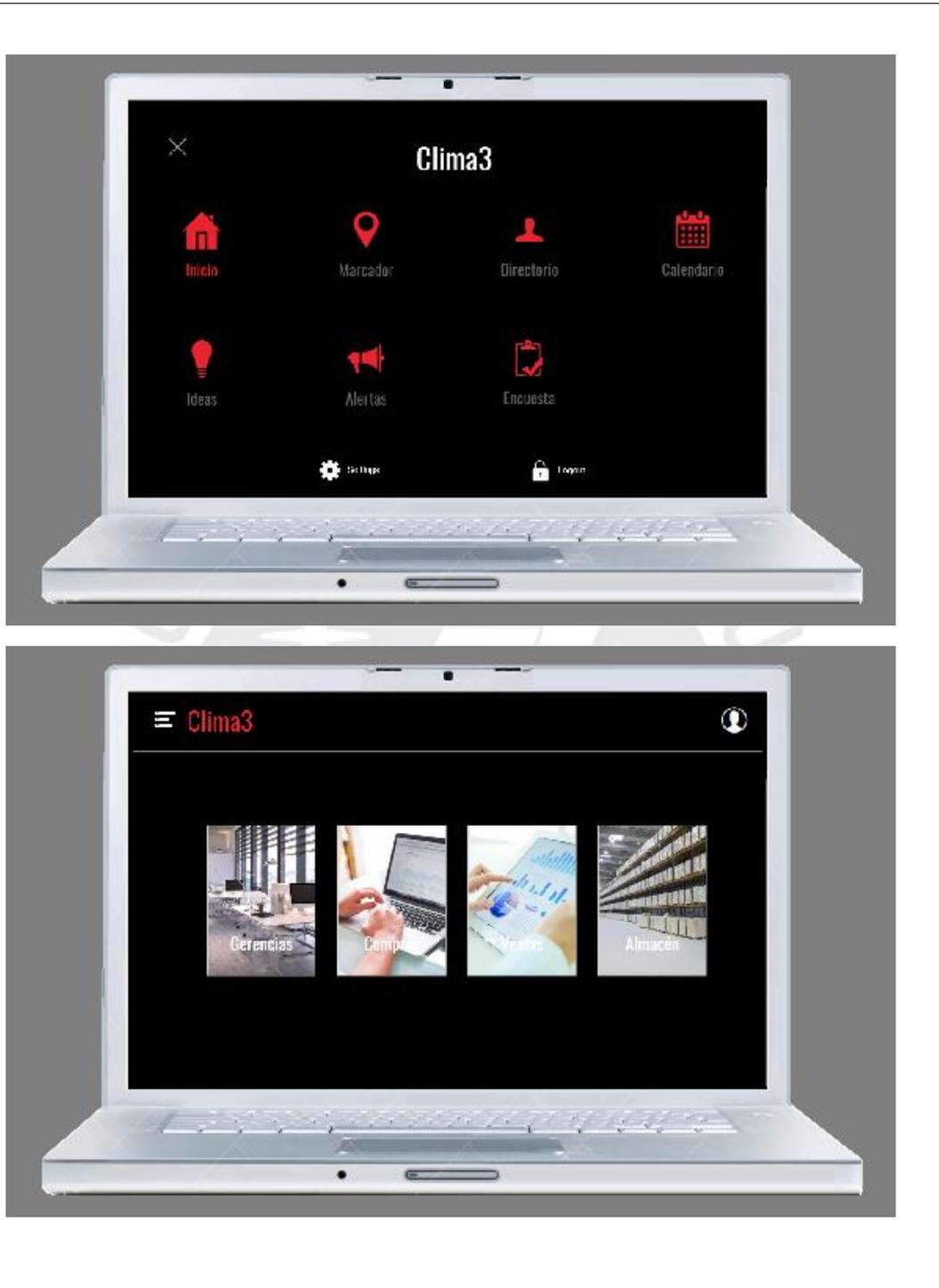


Figura U9: Versión mejorada de la aplicación para el Equipo Gerencial (Parte 4 de 7)

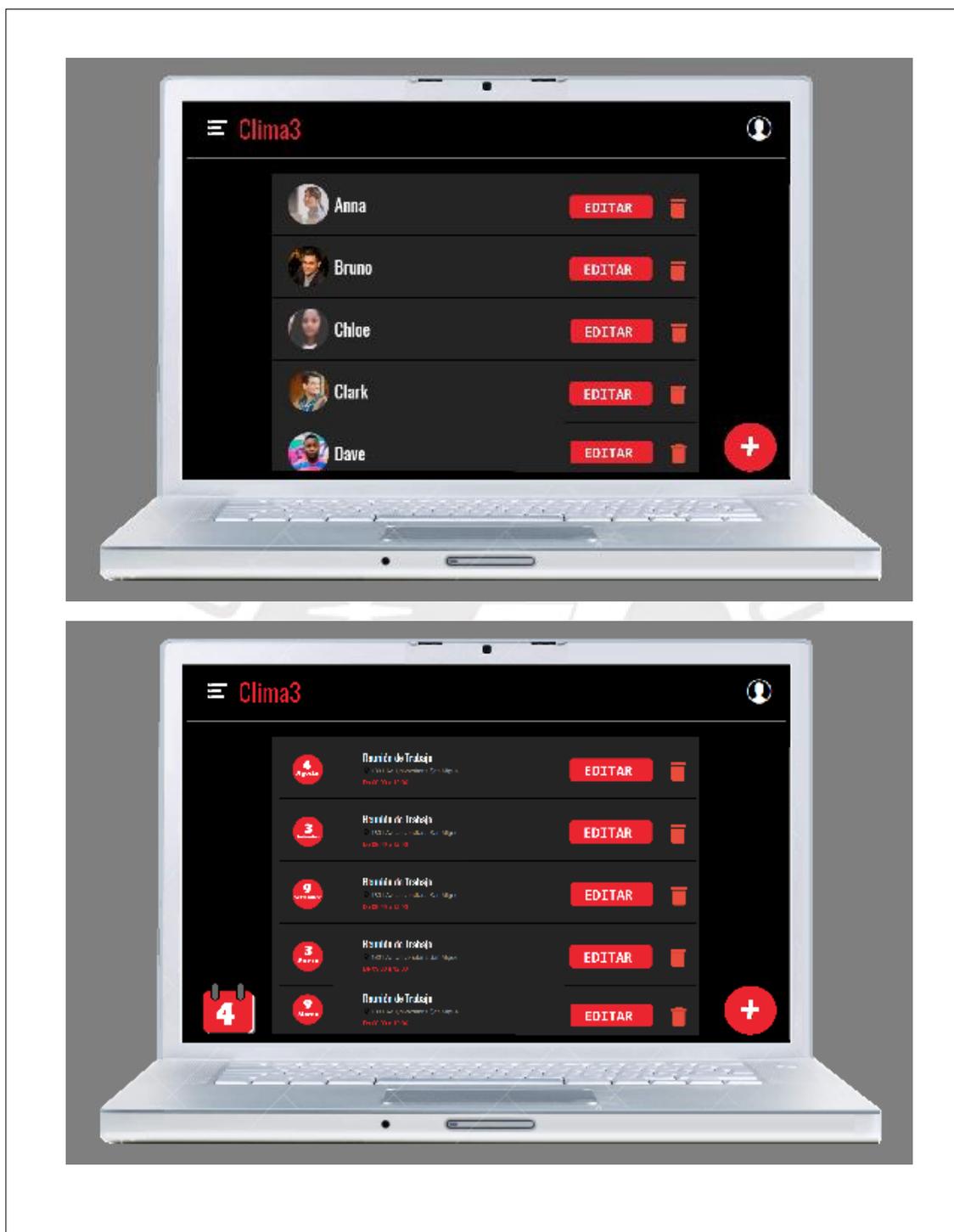


Figura U10: Versión mejorada de la aplicación para el Equipo Gerencial (Parte 5 de 7)

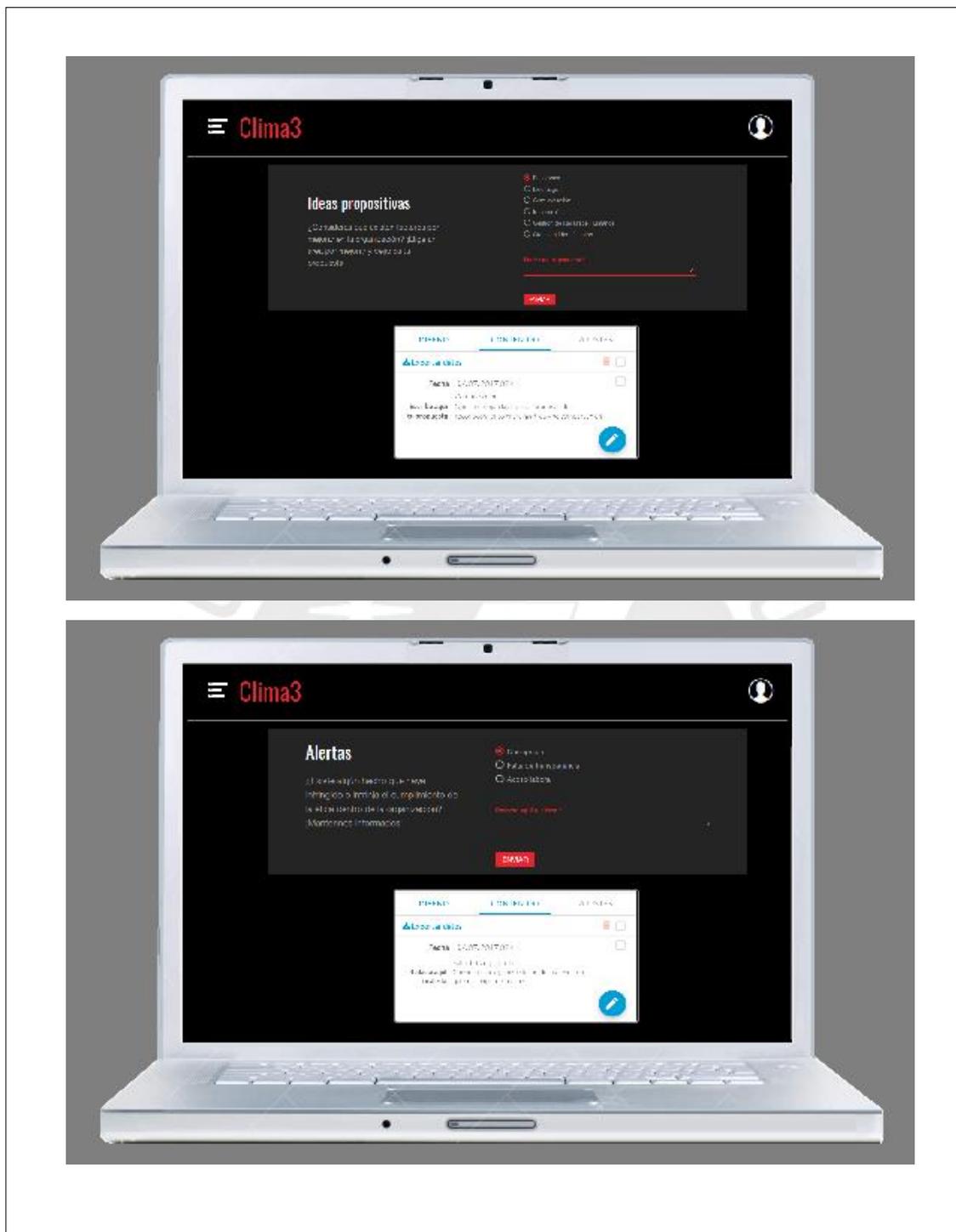


Figura U11: Versión mejorada de la aplicación para el Equipo Gerencial (Parte 6 de 7)

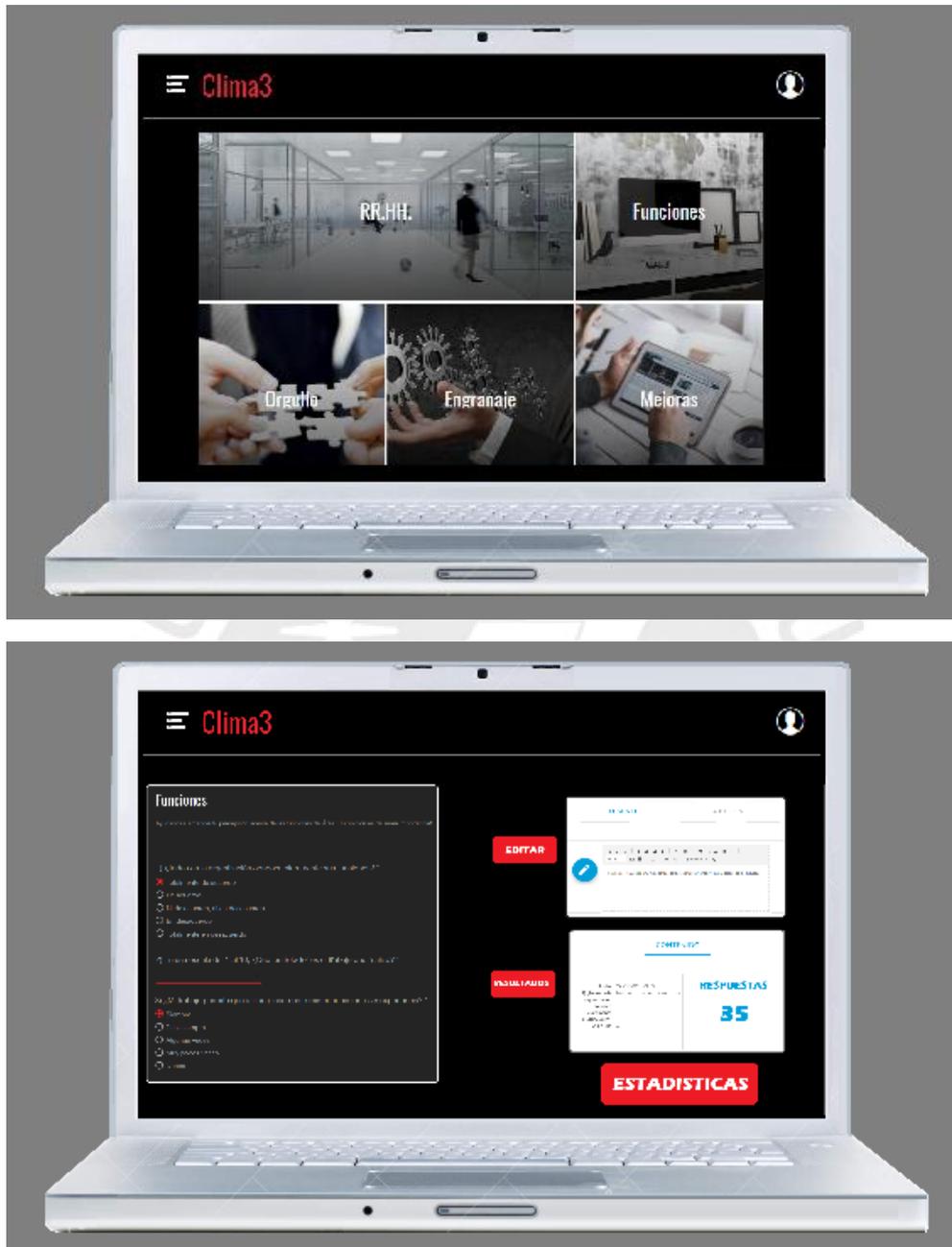
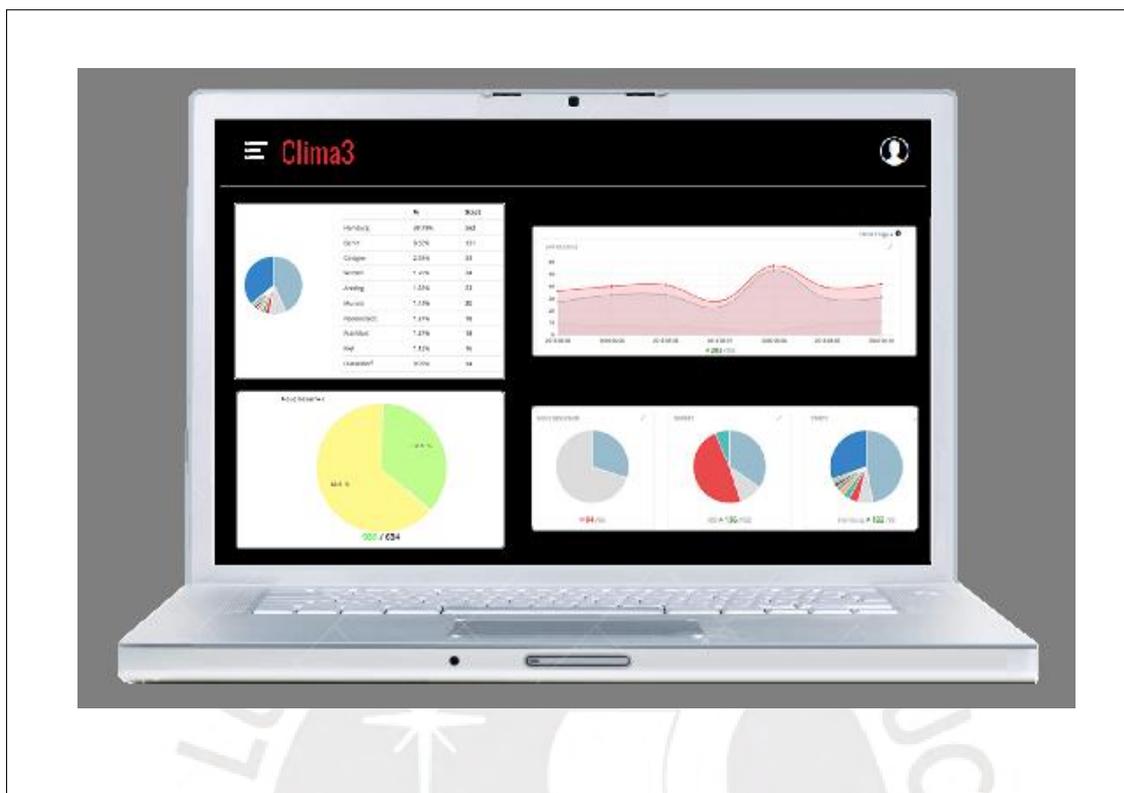


Figura U12: Versión mejorada de la aplicación para el Equipo Gerencial (Parte 7 de 7)



## ANEXO V: Encuesta y Entrevista (Make Prototypes 3.0)

Tabla V1: Encuesta (Make Prototypes 3.0)

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	PREGUNTAS	ESCALA DE EVALUACIÓN
DIMENSIÓN ORIENTA A LAS PERSONAS	INTEGRACIÓN	Las áreas de la organización están dispuesta a colaborar entre sí	Likert (del 1 al 5)
		He formado un círculo de amigos entre mis compañeros de trabajo	Likert (del 1 al 5)
		Mis compañeros están dispuestos a apoyarme cuando lo necesito	Likert (del 1 al 5)
		Mis compañeros de área están dispuestos a ayudar a las otras áreas	Likert (del 1 al 5)
		La organización fomenta el trabajo en equipo	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LAS PERSONAS	COMUNICACIÓN	La organización comunica de manera oportuna los cambios que se proponen	Likert (del 1 al 5)
		La Gerencia General ha comunicado sus objetivos a futuro	Likert (del 1 al 5)
		Existe una buena comunicación entre mis compañeros de área	Likert (del 1 al 5)
		Existe una buena comunicación con tus compañeros de otras áreas	Likert (del 1 al 5)
		Existe una buena comunicación entre los gerentes de la organización	Likert (del 1 al 5)
		El gerente de área escucha y considera mis sugerencias	Likert (del 1 al 5)
		Existe una buena comunicación con mi gerente de área	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LAS PERSONAS	LIDERAZGO	Mi gerente de área me ayuda a desarrollar mis fortalezas	Likert (del 1 al 5)
		Mi esfuerzo en el trabajo es valorado por mi gerente de área	Likert (del 1 al 5)
		Mi gerente de área se da tiempo para enseñarme y asesorarme	Likert (del 1 al 5)
		Recibo el reconocimiento apropiado cuando hago bien un trabajo por parte del gerente de área	Likert (del 1 al 5)
		Mi desempeño ha sido evaluado de manera justa	Likert (del 1 al 5)
		Considero que el gerente de área imparte un trato equitativo	Likert (del 1 al 5)
		El gerente de área nos otorga la suficiente autonomía para la toma de decisiones en el trabajo	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	El proceso de selección de personal es el adecuado	Likert (del 1 al 5)
		El proceso de inducción de personal es el adecuado	Likert (del 1 al 5)
		La organización se preocupa por perfeccionar mis habilidades a través de capacitaciones	Likert (del 1 al 5)

DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	PREGUNTAS	ESCALA DE EVALUACIÓN
		Los programas que se emplean para capacitarme son efectivos	Likert (del 1 al 5)
		La organización ofrece oportunidades de crecimiento profesional	Likert (del 1 al 5)
		La organización alienta mi desarrollo profesional	Likert (del 1 al 5)
		Los procedimientos de ascensos son transparentes	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN	RETOS Y TRABAJO	Todos en la organización conocen claramente sus funciones	Likert (del 1 al 5)
		El trabajo que realizo es retador	Likert (del 1 al 5)
		Mi trabajo permite que utilice plenamente mis conocimientos y experiencia	Likert (del 1 al 5)
		Tengo en óptimas condiciones los equipos y soportes necesarios para cumplir con mis funciones	Likert (del 1 al 5)
		Tengo en óptimas condiciones el espacio donde realizo mi trabajo	Likert (del 1 al 5)
		Mis compañeros conocen cómo su trabajo aporta a los logros de los objetivos organizacionales	Likert (del 1 al 5)
		Las funciones que realizo corresponden a mi cargo	Likert (del 1 al 5)
DIMENSIÓN ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN	ORGULLO E IDENTIFICACIÓN	Recomendaría algún amigo o familiar para que trabaje en la organización	Likert (del 1 al 5)
		Trabajo en una compañía altamente competitiva	Likert (del 1 al 5)
		Me gusta ser parte de la organización	Likert (del 1 al 5)
		Mis compañeros conocen los valores de la organización	Likert (del 1 al 5)
		Mis compañeros están motivados a luchar por las metas de la organización	Likert (del 1 al 5)
		Me encuentro satisfecho trabajando en la organización	Likert (del 1 al 5)
ÍNDICES DE MEJORAS	ÍNDICES DE MEJORAS	Se me comunicaron los resultados de la encuesta anterior: <i>Sí / No</i>	Dicotómica
		Me quedo en la organización por: <i>Salario / Beneficios / Desarrollo profesional / Trato al personal / No hay de otra / Añadir ítem</i>	Ordenar por prioridad
		Percibo que la organización ha realizado mejoras basadas en los resultados de esta encuesta: <i>Sí / No</i>	Dicotómica
		Considero que el estilo de liderazgo de mi gerente de área es: <i>Autoritario / Participativo / Paternal / Consultivo</i>	Opción múltiple

**Tabla V2: Entrevista (Make Prototypes 3.0)**

<b>Entrevista 3.0</b>	
<b>I. Datos generales</b>	
Entrevistador:	
Entrevistado:	Código No.
Fecha:	/ /
Duración:	30 minutos
<b>II. Objetivos</b>	
<p>A. Conocer las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de la Integración.</p> <p>B. Entender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de la Comunicación.</p> <p>C. Comprender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca del Liderazgo.</p> <p>D. Conocer las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de la Gestión de Recursos Humanos.</p> <p>E. Entender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca de los Retos y Trabajo.</p> <p>F. Comprender las percepciones de los colaboradores del Área Comercial acerca del Orgullo e Identificación.</p> <p>G. Recoger las ideas y sugerencias de los colaboradores sobre el Clima Organizacional.</p>	
<b>III. Preguntas</b>	
<p><b>Inicio de entrevista:</b></p> <p>“Buenos días, gracias por asistir a la presente entrevista cuyo objetivo es recoger su percepción sobre el Clima Organizacional. Le recordamos que esta entrevista es completamente anónima y la información que nos brinde será utilizada de forma confidencial con la finalidad de realizar mejoras en el Clima Organizacional”.</p> <p>A1. ¿Consideras que existe cooperación entre las distintas áreas para cumplir con los objetivos de la organización?</p> <p>A2. ¿Consideras que la organización fomenta el trabajo en equipo? ¿Cómo?</p> <p>B1. ¿Cómo es la comunicación con tu gerente de área en el día a día? Podrías poner un ejemplo.</p> <p>B2. ¿Cómo es la comunicación con tus compañeros de área? Podrías poner un ejemplo.</p> <p>C1. ¿Cómo consideras que es el estilo de liderazgo de tu gerente de área?</p>	

### Entrevista 3.0

C2. ¿Recuerdas la última vez que recibiste un reconocimiento de parte de tú gerente de área?

- ¿Tienes alguna sugerencia de cómo se pueden mejorar las formas de reconocimiento?

D1. ¿Conoces todos los programas de capacitación que ofrece la organización?

- ¿Tienes alguna sugerencia para realizar otras o mejores capacitaciones?

D2. ¿Consideras que los procesos de ascensos y desarrollo profesional están siendo llevados a cabo de la manera ideal? ¿Cómo podrían mejorarse estos procesos?

E1. ¿Consideras que todos tus compañeros cumplen a cabalidad las funciones de su puesto? ¿Por qué?

E2. ¿Qué tan retador consideras que es el trabajo que realizas?

F1. ¿Consideras que todos de tus compañeros están altamente comprometidos con su trabajo y la organización?

F2. ¿Si hoy te ofrecieran trabajo en otra organización con la misma remuneración y condiciones laborales que tienes en esta empresa, aceptarías el trabajo?, ¿Por qué?

G1. Si tú fueses el Gerente de Recursos Humanos y el dueño de la empresa te solicita una recomendación para mejorar el Clima laboral, ¿Qué le recomendarías mejorar? (Es necesario que brinde al menos una recomendación)

G2. ¿Existe algún tema del que te gustaría profundizar o incluir en la entrevista o en la encuesta?

#### **Cierre de la entrevista:**

“Muchas gracias por la valiosa información brindada. Le comunicamos que la información que nos ha dado nos será de mucha ayuda para el desarrollo de un plan de mejoras del Clima Organizacional. El mismo que será comunicado a todo la organización el día \_\_ de \_\_ del presente año.”

# ANEXO W: Consentimiento informado del Testeo de la Entrevista

Figura W1: Consentimiento informado participante #1

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)  
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

---

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES<sup>1</sup>**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Angela Aliaga, Anthony Jayne y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer una mejora de un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional utilizando la metodología Design Thinking.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará \_\_\_ minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el Investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán confidenciales, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

---

**CONFIDENCIAL**

Yo, \_\_\_\_\_ doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Angela Aliaga Cijmas al correo angela.aliaga@pucp.pe

---

<p style="text-align: center;"><b>CONFIDENCIAL</b></p>		06/07/17
Nombre completo del (de la) participante	Firma	Fecha
<hr/>		
<u>Anthony Bryan Jayne Reyes</u>		06/07/2017
Nombre del Investigador responsable	Firma	Fecha

---

<sup>1</sup> Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

Figura W2: Consentimiento informado participante #2

Comité de ética para la investigación con seres humanos y animales – CEI(sha)  
Vicerrectorado de Investigación – PUCP

---

**PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA PARTICIPANTES<sup>1</sup>**

El propósito de este protocolo es brindar a los y a las participantes en esta investigación, una explicación clara de la naturaleza de la misma, así como del rol que tienen en ella.

La presente investigación es conducida por Angela Aliaga, Anthony Jaura y Oscar Morales de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La meta de este estudio es proponer una mejora de un Modelo de Diagnóstico de Clima Organizacional utilizando la metodología Design Thinking.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder una entrevista (encuesta o lo que fuera pertinente), lo que le tomará \_\_\_\_\_ minutos de su tiempo. La conversación será grabada, así el investigador o investigadora podrá transcribir las ideas que usted haya expresado.

Su participación será voluntaria. La información que se recoja será estrictamente confidencial y no se podrá utilizar para ningún otro propósito que no esté contemplado en esta investigación.

En principio, las entrevistas o encuestas resueltas por usted serán confidenciales, por ello serán codificadas utilizando un número de identificación. Si la naturaleza del estudio requiriera su identificación, ello solo será posible si es que usted da su consentimiento expreso para proceder de esa manera.

Si tuviera alguna duda con relación al desarrollo del proyecto, usted es libre de formular las preguntas que considere pertinentes. Además puede finalizar su participación en cualquier momento del estudio sin que esto represente algún perjuicio para usted. Si se sintiera incómoda o incómodo, frente a alguna de las preguntas, puede ponerlo en conocimiento de la persona a cargo de la investigación y abstenerse de responder.

Muchas gracias por su participación.

---

**CONFIDENCIAL**

Yo, \_\_\_\_\_ doy mi consentimiento para participar en el estudio y soy consciente de que mi participación es enteramente voluntaria.

He recibido información en forma verbal sobre el estudio mencionado anteriormente y he leído la información escrita adjunta (de ser el caso que se haya proporcionado información escrita sobre la investigación). He tenido la oportunidad de discutir sobre el estudio y hacer preguntas.

Al firmar este protocolo estoy de acuerdo con que mis datos personales, incluyendo datos relacionados a mi salud física y mental o condición, y raza u origen étnico, puedan ser usados según lo descrito en la hoja de información que detalla la investigación en la que estoy participando.

Entiendo que puedo finalizar mi participación en el estudio en cualquier momento, sin que esto represente algún perjuicio para mí.

Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento e información del estudio y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando éste haya concluido. Para esto, puedo comunicarme con Angela Aliaga Climas al correo angela.aliaga@puccp.pe

---

**CONFIDENCIAL**

Nombre completo del (de la) participante	Firma 	Fecha 06/07/17
Nombre del investigador responsable	Firma 	Fecha 06/07/2017

<sup>1</sup> Para la elaboración de este protocolo se ha tenido en cuenta el formulario de C.I. del Comité de Ética del Departamento de Psicología de la PUCP.

## ANEXO X: Alfa de Cronbach

Tabla X1: Escala - Integración

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	35	89,7	0,712	5
	Excluido	4	10,3		
	Total	39	100,0		

Tabla X2: Escala - Comunicación

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	35	89,7	0,883	6
	Excluido	4	10,3		
	Total	39	100,0		

Tabla X3: Escala - Liderazgo

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	35	89,7	0,922	7
	Excluido	4	10,3		
	Total	39	100,0		

Tabla X4: Escala - Gestión de RR.HH.

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	35	89,7	0,924	7
	Excluido	4	10,3		
	Total	39	100,0		

**Tabla X5: Escala - Retos y Trabajo**

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	35	89,7	0,902	7
	Excluido	4	10,3		
	Total	39	100,0		

**Tabla X6: Escala - Orgullo e Identificación**

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	35	89,7	0,862	5
	Excluido	4	10,3		
	Total	39	100,0		

**Tabla X7: Escala - Total**

Resumen de procesamiento de casos				Estadísticas de fiabilidad	
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válido	35	89,7	0,971	37
	Excluido	4	10,3		
	Total	39	100,0		

# ANEXO Y: Validación de encuesta

Figura Y1: Validación de encuesta por parte de la experta #1 (Parte 1 de 2)

		VALIDACIÓN DE ENCUESTA DE CLIMA					
		Nombres y Apellidos: <u>Maria del Carmen Lajuarda Ayala</u>		Firma: <u>[Firma]</u>			
DIMENSION	SUBDIMENSION	PREGUNTAS	¿La pregunta es pertinente con la dimensión?		¿La pregunta es pertinente con la subdimensión?		OBSERVACIONES
			Si	No	Si	No	
DIMENSION ORIENTA A LAS PERSONAS	INTEGRACIÓN	Las áreas de la organización están dispuestas a colaborar entre sí	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		He formado un círculo de amigos entre mis compañeros de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Mis compañeros están dispuestos a apoyarme cuando lo necesito	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Mis compañeros de área están dispuestos a ayudar a las otras áreas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		La organización fomenta el trabajo en equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		La organización comunica de manera oportuna los cambios que se proponen	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		La Gerencia General nos mantiene informado de los logros y objetivos de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	"ninguna"
		Existe una buena comunicación entre mis compañeros de área	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	"entre los compañeros"
		Existe una buena comunicación entre los gerentes de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Tengo una buena comunicación con mi gerente de área	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DIMENSION ORIENTA A LAS PERSONAS	LIDERAZGO	Mi gerente de área escucha y considera mis sugerencias	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Mi esfuerzo en el trabajo es valorado por mi gerente de área	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Mi gerente de área se da tiempo para enseñarme y asesorarme	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Recibo el reconocimiento apropiado cuando hago bien un trabajo por parte de mi gerente de área	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Mi desempeño ha sido evaluado de manera justa por mi gerente de área	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DIMENSION ORIENTA A LAS PERSONAS	LIDERAZGO	El gerente de área imparte un trato equitativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		El gerente de mi área nos otorga la suficiente autonomía para la toma de decisiones en el trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Figura Y2: Validación de encuesta por parte de la experta #1 (Parte 2 de 2)

### VALIDACIÓN DE ENCUESTA DE CLIMA

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_  
 Firma: \_\_\_\_\_

DIMENSION	SUBDIMENSION	PREGUNTAS	¿La pregunta es pertinente con la dimensión?		¿La pregunta es pertinente con la subdimensión?		OBSERVACIONES
			Si	No	Si	No	
DIMENSION ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	El proceso de selección de personal es imparcial	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Los nuevos colaboradores reciben oportunamente la inducción a la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		La organización se preocupa por perfeccionar mis habilidades a través de capacitaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Los programas que se desarrollan para capacitarme sirven para desarrollar mis funciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		La organización ofrece oportunidades de crecimiento profesional	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		En la organización conocemos claramente los criterios de la evaluación de desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Los procedimientos de ascensos son transparentes	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Todos en la organización conocen claramente sus funciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		El trabajo que realizo es retador	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Mi trabajo permite que utilice plenamente mis conocimientos y experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
DIMENSION ORIENTA A LA ORGANIZACIÓN	RETOS Y TRABAJO	Tengo en óptimas condiciones los equipos necesarios para cumplir con mis funciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	equipos de personas o algún pos como recursos/tecnología?
		Las condiciones de infraestructura (espacio, iluminación) donde realizo mi trabajo son óptimas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	el renovar la palabra "ret"
		Mis compañeros conocen cómo su trabajo aporta a los logros de los objetivos organizacionales	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Las funciones que realizo corresponden a mi cargo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Recomendaría algún amigo o familiar para que trabaje en la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Trabajo en una compañía altamente competitiva	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Me gusta ser parte de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Nos sentimos motivados a luchar por las metas de la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		Me encuentro satisfecho trabajando en la organización	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<b>Apreciaciones Generales</b> En general considero que la encuesta es: Muy mala _____ Mala _____ Regular _____ Buena <input checked="" type="checkbox"/> Muy buena _____ Comentarios generales sobre la encuesta:					

Figura Y3: Validación de encuesta por parte de la experta #2 (Parte 1 de 2)

VALIDACION DE ENCUESTA DE CLIMA

Nombre y Apellidos: Fraida Eliso Moya Jimenez Perez Firma: Fraida Eliso Moya Jimenez Perez

DIMENSION	SUBDIMENSION	PREGUNTAS	¿La pregunta es pertinente con la dimensión?		¿La pregunta es pertinente con la subdimensión?		OBSERVACIONES
			SI	NO	SI	NO	
DIMENSION ORGANIZATIVA A LAS PERSONAS	INTEGRACION	Las áreas de la Organización están dispuestas a colaborar entre sí.	/	/	/	/	
		He denominado un círculo de amigos entre mis compañeros de trabajo.	/	/	/	/	
		Mis compañeros están dispuestos a ayudarme cuando necesito.	/	/	/	/	
		Mis compañeros de área están dispuestos a ayudar a los otros áreas.	/	/	/	/	
		La organización fomenta el trabajo en equipo.	/	/	/	/	
DIMENSION ORGANIZATIVA A LAS PERSONAS	COMUNICACION	La organización comunica de manera oportuna los cambios que se proponen.	/	/	/	/	
		La Gerencia (gerente) nos mantiene informados de los riesgos y objetivos de la Organización.	/	/	/	/	
		Existe una buena comunicación entre mis compañeros de área.	/	/	/	/	
		Existe una buena comunicación con los compañeros de otras áreas.	/	/	/	/	
		Existe una buena comunicación entre los gerentes de la Organización.	/	/	/	/	
DIMENSION ORGANIZATIVA A LAS PERSONAS	LIDERAZGO	El gerente de área comunica con mi gerente de área.	/	/	/	/	
		El gerente de área escucha y considera mis sugerencias.	/	/	/	/	
		El gerente de área está informado y asesorado por mi gerente de área.	/	/	/	/	
		El gerente de área se da tiempo para escucharme y asesorarme.	/	/	/	/	
		El gerente de área se da tiempo para escucharme y asesorarme cuando hago un reclamo por parte de mi gerente de área.	/	/	/	/	
DIMENSION ORGANIZATIVA A LAS PERSONAS	LIDERAZGO	Mi desempeño <u>mejor</u> evaluado de manera justa por mi gerente de área.	/	/	/	/	
		Mi desempeño <u>mejor</u> evaluado de manera justa por mi gerente de área.	/	/	/	/	
		El gerente de área impone un trato equitativo.	/	/	/	/	
DIMENSION ORGANIZATIVA A LAS PERSONAS	LIDERAZGO	El gerente de mi área nos otorga la satisfacción adecuada para la toma de decisiones en el trabajo.	/	/	/	/	
			/	/	/	/	

ppmía SET: comunicación fluida y oportuna

Figura Y4: Validación de encuesta por parte de la experta #2 (Parte 2 de 2)

VALIDACIÓN DE ENCUESTA DE CLIMA

Nombres y Apellidos: Franco Efra Forasterra Cerezo

Firma: 

DIMENSION	SUBDIMENSION	PREGUNTAS	¿La pregunta es pertinente con la dimensión?		¿La pregunta es pertinente con la subdimensión?		OBSERVACIONES
			Si	No	Si	No	
DIMENSION ORIENTADA A LA ORGANIZACION	GESTION DE RECURSOS HUMANOS	El proceso de selección de personal es imparcial.	/	/	/	/	
		Los nuevos colaboradores reciben oportunamente la inducción a la Organización.	/	/	/	/	
		La Organización se preocupa por <u>mejorar</u> sus habilidades a través de capacitaciones <u>mejorar o desarrollar</u> .	/	/	/	/	
		Los programas que se desarrollan por <u>mejorar</u> como sirven para desarrollar sus funciones. <u>Los desde?</u>	/	/	/	/	
		La organización ofrece oportunidades de crecimiento profesional.	/	/	/	/	
		En la Organización conocimientos claramente los criterios de la evaluación de desempeño.	/	/	/	/	
		Los procedimientos de ascensos son transparentes.	/	/	/	/	
		Indice en la Organización <u>claridad</u> claramente sus funciones.	/	/	/	/	
		El trabajo que realiza es <u>claro</u> .	/	/	/	/	
		MI trabajo permite que utilice plenamente mis conocimientos y experiencia.	/	/	/	/	
DIMENSION ORIENTADA A LA ORGANIZACION	RETOS Y TRABAJO	Tengo en mi trabajo todas las <u>equipo</u> necesarios para cumplir con mis funciones.	/	/	/	/	
		Las condiciones de infraestructura (espacio, iluminación) <u>debe</u> donde realizo mi trabajo son <u>óptimas</u> .	/	/	/	/	
		Mis compañeros <u>trabajan</u> como si fueran <u>aportando</u> a los logros de los objetivos <u>de la</u> Organización.	/	/	/	/	
		Las funciones que realiza <u>corresponden</u> a mi cargo <u>puesto</u> .	/	/	/	/	
		Recomendaría a algún amigo o familiar para que trabaje en la Organización. <u>Organización</u>	/	/	/	/	
		Trabajo en una <u>organización</u> altamente competitiva.	/	/	/	/	
		Me gusta ser parte de la Organización.	/	/	/	/	
		Nos sentimos <u>motivados</u> a trabajar por los logros de la Organización.	/	/	/	/	
		Me encuentro <u>satisfecho</u> trabajando en la Organización.	/	/	/	/	

¡La pregunta es pertinente con la dimensión? BUENA RECOMENDACION Y DESARROLLO DE DIMENSIONES CON CARACTERIZACIONES

OBSERVACIONES: ¿QUIEREN Y DE QUIEN A PASAR LAS DIMENSIONES O EN LA ORGANIZACION O EN EL?

OBSERVACIONES: VER SI EN OTRA COMISION OTC SE O ADELANTADO. PUEDE SER "HABER"?

**Apreciaciones Generales**

En general considero que la encuesta es: Buena  Mala  Regular  Muy Buena

Comentarios generales sobre la encuesta:

Figura Y5: Validación de encuesta por parte de la experta #3 (Parte 1 de 2)

		VALIDACIÓN DE ENCUESTA DE CLIMA					
		Nombres y Apellidos: <i>Florencia Cayula Brizante</i>		Firma: <i>Florencia Cayula</i>			
DIMENSION	SUBDIMENSION	PREGUNTAS	¿La pregunta es pertinente con la dimensión?		¿La pregunta es pertinente con la subdimensión?		OBSERVACIONES
			Si	No	Si	No	
DIMENSION ORIENTA A LAS PERSONAS	INTEGRACION	Las áreas de la organización están dispuestas a colaborar entre sí	X		X		
		He formado un círculo de amigos entre mis compañeros de trabajo	X		X		
		Mis compañeros están dispuestos a apoyarme cuando lo necesito	X		X		
		Mis compañeros de área están dispuestos a ayudarme a las otras áreas	X		X		
		La organización fomenta el trabajo en equipo	X		X		
		La organización comunica de manera oportuna los cambios que se proponen	X		X		
		La Gerencia General nos mantiene informado de los logros y objetivos de la organización	X		X		
		Existe una buena comunicación entre mis compañeros de área	X		X		
		Existe una buena comunicación entre mis compañeros de otras áreas	X		X		<i>entemas</i>
		Existe una buena comunicación entre los gerentes de la organización	X		X		
DIMENSION ORIENTA A LAS PERSONAS	LIDERAZGO	Tengo una buena comunicación con mi gerente de área	X		X		
		Mi gerente de área escucha y considera mis sugerencias	X		X		
		Mi esfuerzo en el trabajo es valorado por mi gerente de área	X		X		
		Mi gerente de área se da tiempo para enseñarme y asesorarme	X		X		
		Recibo el reconocimiento apropiado cuando hago bien un trabajo por parte de mi gerente de área	X		X		
		Mi desempeño ha sido evaluado de manera justa por mi gerente de área	X		X		
		El gerente de área imparte un trato equitativo	X		X		
		El gerente de mi área nos otorga la suficiente autonomía para la toma de decisiones en el trabajo	X		X		

Figura Y6: Validación de encuesta por parte de la experta #3 (Parte 2 de 2)

**VALIDACIÓN DE ENCUESTA DE CLIMA**

Nombre y Apellidos: Elisanna Caycho Baracates Firma: Elisanna Caycho

DIMENSION	SUBDIMENSION	PREGUNTAS	¿La pregunta es pertinente con la dimensión?		¿La pregunta es pertinente con la subdimensión?		OBSERVACIONES
			SI	NO	SI	NO	
DIMENSION ORIENTADA A LA ORGANIZACIÓN	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	El proceso de selección de personal es imparcial	X		X		
		Los nuevos colaboradores reciben oportunamente la inducción a la organización	X		X		
		La organización se preocupa por perfeccionar mis habilidades a través de capacitaciones	X		X		
		Los programas que se desarrollan para capacitarme sirven para desarrollar mis funciones	X		X		Desactualiza
		La organización ofrece oportunidades de crecimiento profesional	X		X		
		En la organización conocemos claramente los criterios de la evaluación de desempeño	X		X		
		Los procedimientos de ascensos son transparentes	X		X		
		Todos en la organización conocen claramente sus funciones	X		X		
		El trabajo que realizo es retador	X		X		
		Mi trabajo permite que utilice plenamente mis conocimientos y experiencia	X		X		
DIMENSION ORIENTADA A LA ORGANIZACIÓN	RETOS Y TRABAJO	Tengo en óptimas condiciones los equipos necesarios para cumplir con mis funciones	X		X		especializan que equipos
		Las condiciones de infraestructura (espacio, iluminación) donde realizo mi trabajo son en óptimas	X		X		
		Mis compañeros conocen cómo su trabajo aporta a los logros de los objetivos organizacionales	X		X		
		Las funciones que realizo corresponden a mi cargo	X		X		
		Recomendaría algún amigo o familiar para que trabaje en la organización	X		X		
		Trabajo en una compañía altamente competitiva	X		X		
		Me gusta ser parte de la organización	X		X		
		Nos sentimos motivados a luchar por las metas de la organización	X		X		
		Me encuentro satisfecho trabajando en la organización	X		X		
		<b>Apreciaciones Generales</b>					
En general considero que la encuesta es: Muy mala <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Muy buena <input checked="" type="checkbox"/>							
Comentarios generales sobre la encuesta: <i>Considero que la encuesta está Bien elaborada</i>							