

CATALIZADOR DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Julieta Romero

julietag.romero@gmail.com

DNI 34.906.739

Proyecto co realizado con **Yael Harari**

Tutora: Abigail Carmio

Junio 2023



Universidad
Nacional
de Rosario

Resumen

El presente documento tiene por objetivo desarrollar un prototipo de servicio que colabore con acelerar el proceso de innovación de las empresas: desde la génesis de una idea de producto o servicio, hasta su lanzamiento al mercado.

Para ello se realiza un trabajo con enfoque cualitativo, de corte interpretativo. El instrumento utilizado es el marco de trabajo Design Thinking: formulación de hipótesis del problema; entrevistas en profundidad; finalizando con el desarrollo de una hipótesis de solución.

El escrito se divide en cuatro secciones. La primera es introductoria, describe los indicios del problema y la formulación de su hipótesis. Luego siguen las preguntas que disparan al trabajo, acompañadas del objetivo general y los específicos que guían al mismo, delimitando su alcance.

La segunda parte resume el trabajo de campo: la metodología de investigación, el diseño de la entrevista y la selección de entrevistados. Expone los resultados de análisis de la información obtenida: hallazgos, descubrimiento de insights e identificación de oportunidades.

En el tercer punto se encuentra el desarrollo de hipótesis de solución. Es un prototipo de servicio que se compone de un sistema de herramientas de capacitación, entrenamiento y acompañamiento a equipos de innovación, estas funcionan de manera particular pero se potencian si se articulan. En este TIF se focalizará en el desarrollo del módulo de acompañamiento y de equipos de innovación mediante la exploración de distintos canales recombinales en entornos colaborativos.

En la última sección se detallan las conclusiones finales en las que se reflexiona sobre el proceso llevado a cabo y se sugieren pasos a seguir para continuar el desarrollo del servicio, más allá del alcance establecido para el presente trabajo final integrador.

DE
P/I



Índice

▶	SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN	3
	Indicios de problema	3
	Iniciativa de Trabajo Integrador Final	4
	Hipótesis del problema	5
	Preguntas de investigación	5
	Objetivo general	5
	Objetivos específicos	5
▶	SECCIÓN II: INVESTIGACIÓN	6
	Metodología	6
	Perfil de los entrevistados	6
	Resultados de las entrevistas	6
	Oportunidades	12
▶	SECCIÓN III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN	13
	Generación de ideas iniciales	13
	Selección preliminar de ideas	14
	Sistema de solución	15
	Propuesta de solución	16
▶	SECCIÓN IV: CONCLUSIONES	22
	Bibliografía	23
	Anexo	24
	Guía de preguntas para las entrevistas en profundidad	25
	Acceso al proceso de trabajo	26

Sección I

Introducción

Indicios de problema

El presente trabajo está motivado por indicios que se observaron en la práctica laboral, seguidos de su problematización y de la iniciativa de plantear una posible respuesta. Para que la solución no se desarrolle en vano, se realizó una investigación para profundizar en las percepciones identificadas, y comprobar o descartar que se tratara de un problema significativo.

Los indicios se observaron en el ejercicio profesional de colaborar con empresas a desarrollar la creatividad de sus empleados para que generen ideas aplicables a sus desafíos laborales. Los dispositivos utilizados para lograrlo eran talleres de capacitación y de entrenamiento grupales. En dicha práctica, un cliente con presencia multinacional solicitó que se acompañe a tres equipos ubicados en distintos países de la región de América del Sur, y que se los conduzca a idear productos originales para conformar el portafolio de proyectos de innovación de la empresa.

El solicitante tenía identificado que los procesos de innovación de estos países tardaban más de lo planificado y que, en muchas ocasiones, ese retraso implicaba perder porción del segmento del mercado. Es decir, la competencia llegaba a la góndola primero y tomaba el lide-

razgo. Al realizar un relevamiento dentro de la empresa, se observó que, generalmente, la generación de ideas era en equipos conformados por distintas áreas, pero de un mismo sector. Por ejemplo, miembros del equipo de Marketing con vendedores, todos pertenecientes al sector Comercial.

Luego de llegar a un concepto de idea, el equipo multiárea corroboraba su viabilidad con los sectores de Planta de Producción e Investigación y Desarrollo. En esa instancia comenzaban a aparecer objeciones, interrogantes a resolver con pruebas de producción, contrapropuestas, e incluso, el rechazo parcial o total de la propuesta.

En algunos casos, a pesar de que el objetivo de innovar en producto era transversal a toda la compañía, los sectores tenían intereses que competían con el macro y con los de las otras áreas, generando, de esta manera, incoherencias con la estrategia de negocio y conflicto entre los departamentos, e incluso entre los miembros responsables de cumplir con las métricas. Por ejemplo, a la Planta de Producción se le recompensaba por la cantidad de productos lanzados al mercado mensualmente. En segundo plano, por innovar. Por eso, para hacer una

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

prueba de producto de innovación, debía frenar la línea de producción e ir en detrimento de su principal indicador de productividad.

En base a los primeros resultados del relevamiento, se planteó la posibilidad de conformar equipos interdisciplinarios, integrados por miembros de diferentes sectores con el objetivo que desde la concepción de la idea estén todas las áreas involucradas. De esta manera, las propuestas de innovación serían, desde un inicio, más integrales y con más probabilidades de ser viables. Al indagar en la opción interdisciplinaria, se encontró que cada departamento tiene creencias instaladas sobre que el otro sector es el habitual obstaculizador de sus proyectos. Dado el desconocimiento de los objetivos particulares del resto de las áreas, y de sus posibilidades y limitaciones, se demonizan unos a otros.

Por último, y sumado a los anteriores puntos, cada equipo de la compañía estaba integrado por colaboradores con parecidas formaciones y experiencias profesionales, similares perspectivas y maneras de comprender la realidad, cada uno con su lenguaje específico. Pero, muy diferentes entre un equipo o área y el resto.

Es por eso, que en reiteradas ocasiones habían intentado trabajar entre distintas áreas, pero por la imperiosa necesidad de cumplir con métricas y objetivos de la marcha cotidiana, se rendían y abandonaban los esfuerzos extraordinarios que implica comprenderse y generar acuerdos para que avance la innovación.

Iniciativa de Trabajo Integrador Final

Tomando las observaciones de un caso particular, se investigó si estos indicios se encuentran en otras empresas, conformando un segmento. Y, al obtener una respuesta afirmativa, se esbozó una propuesta de solución, relacionada al diseño de un servicio que ayude a acelerar el proceso de innovación de las empresas.

Para lograrlo, fue fundamental indagar en los sistemas internos de las compañías, identificar sus dificultades y aciertos con el objetivo de proponer estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de cada área en particular, a la vez que la organización, en su conjunto, logre resultados de innovación en tiempos más breves.

El proyecto se propone establecer soluciones que articulen los objetivos de cada área de la organización para optimizar el flujo de información, de forma tal que todos los sectores estén alineados hacia los objetivos empresariales de innovación.

Se espera que, de esta manera, se reduzcan los esfuerzos aislados, se mejoren los procesos de trabajo y se motive a los integrantes de la empresa a lograr innovación de manera más ágil. De acuerdo con lo anterior, se determinó un campo de trabajo que apunta a organizaciones que necesitan desarrollar productos o servicios innovadores y se encuentran con dificultades y obstáculos que ralentizan su proceso.

Con el objetivo de validar las observaciones disparadoras, se utilizó el marco de trabajo Design Thinking: se realizaron entrevistas cualitativas a tres empresas, se identificaron insights y oportunidades que nos permitieron explorar y diseñar posibles soluciones.

Cabe aclarar que, si bien el paquete metodológico de Pensamiento de Diseño contempla el testeado de la hipótesis de solución para iterar en función de las necesidades del usuario, el alcance del trabajo integrador final llega hasta el primer diseño de un servicio que mantenga coherencia con las primeras oportunidades identificadas en la etapa de investigación empática. Por último, luego de recorrer el contenido teórico y las herramientas brindadas en la Especialización en Diseño Estratégico para la Innovación, se observó que el tema elegido es relevante ya que está orientado a diseñar soluciones para empresas que ya se encuentran interesadas en innovar y en utilizar de metodologías ágiles, sin embargo, sus procesos de innovación son lentos para un mercado con múltiples necesidades y sus estrategias requieren una revisión y adecuación.

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas del proyecto

Objetivo general

Objetivos específicos

Hipótesis del problema

- A pesar de que las empresas cuentan con procesos y metodologías para innovar, estos se retrasan dado que los equipos de trabajo están conformados por miembros de distintas áreas con diferentes objetivos y con intereses encontrados, y esto obstaculiza la generación de acuerdos para avanzar en el diseño y desarrollo de productos o servicios innovadores.
- Los integrantes de las distintas áreas de las empresas tienen formación profesional, modelos mentales, lenguajes y estilos de comunicación diferentes. Para salvar estas diferencias y lograr acuerdos para agilizar los procesos de innovación, se requiere un esfuerzo adicional de las partes, acompañado de habilidades y herramientas

Preguntas del proyecto

En ese contexto, y en coherencia con las hipótesis planteadas, cobra importancia plantear los siguientes interrogantes rectores para la construcción de posibles soluciones:

- ▶ ¿Cómo podría influir la construcción de diálogos entre las áreas de una empresa para agilizar los procesos de innovación?
- ▶ ¿Qué tipo de experiencia se podría diseñar para agilizar la articulación entre las áreas que intervienen en un proyecto de innovación?
- ▶ ¿Qué habilidades y herramientas se necesitan para conformar equipos interdisciplinarios de innovación?

Objetivo general

Siguiendo con la línea de lo anteriormente planteado, el trabajo integrador final tiene como objetivo general desarrollar un sistema de soluciones que permitan vincular las distintas áreas de una empresa, de forma tal que el proceso de innovación resulte más fluido, dinámico y ágil.

Objetivos específicos

Y establece como objetivos particulares:

- Constatar o refutar, a través de entrevistas en profundidad, si las observaciones de la práctica profesional son reales y relevantes en un grupo más amplio de empresas.
- Proponer soluciones vinculadas a la capacitación y entrenamiento de habilidades para la innovación que acompañen, potencien y agilicen los procesos y metodologías de innovación.
- Sugerir procesos y herramientas que permitan acompañamiento y seguimiento de los equipos de innovación mediante la exploración de distintos canales recombinales en entornos colaborativos.
- Establecer conclusiones, plantear nuevas preguntas y sugerir pasos a seguir más allá del alcance de este documento.

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Sección II

Investigación

Metodología

Se trata de una investigación cuyo enfoque metodológico es cualitativo, entendiéndolo como aquel que utiliza la recolección de datos para pulir las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes en el proceso de interpretación (Sampieri, 2018).

A partir del estudio de casos y poniendo el foco en acotar a una hipótesis de problema ya formulada, se seleccionaron tres empresas diferentes para realizar entrevistas en profundidad a las cuales a partir de ahora se nombran como: “empresa 1”, “empresa 2” y “empresa 3” para respetar la confidencialidad de los datos.

Las entrevistas se llevaron a cabo a través de videoconferencia de Google, Google Meet, y su duración aproximada fue de 30 minutos cada una. Se utilizó la misma guía de entrevista para las tres empresas que constaba de 15 preguntas abiertas (ver anexo). Se aplicó un guión de preguntas semi estructurado, de manera que se mantuviera el foco de la entrevista permitiendo al mismo tiempo que surgieran perspectivas individuales (Patton, 1990).

Perfil de los entrevistados

Las personas entrevistadas fueron seleccionadas por pertenecer a empresas de distinto rubro y tamaño, y por ocupar diferentes roles dentro de la organización.

Resultados de las entrevistas

Se realizaron reuniones semanales con el objetivo de analizar los datos obtenidos en las entrevistas. El primer resultado de esta instancia fue la agrupación de respuestas relevantes y/o repetidas en las siguientes categorías:

- ▶ de herramientas/metodología
- ▶ de diseño en conjunto de soluciones
- ▶ de flujo de información, o de comunicación
- ▶ de cultura y clima organizacional

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Empresa 1

"Si bien en la banca utilizan metodologías ágiles, la realidad es que las personas que definen esos negocios son personas que vienen de una cultura muy tradicional. Si bien en el proceso diario era ágil la creación de productos y servicios no lo era".

"El valor reside a lanzarlo rápido, pero no perfecto" (al producto)

"No es muy común que se lance un producto nuevo, de la nada. Casi siempre se mejoran servicios que ya están en la plataforma o cuando se lanza una funcionalidad nueva ya viene de algo existente"

"En general es bastante compartido, todos sabemos todo, lo que no sabemos no lo sabe nadie. No es que un manager de UX sabe más que un líder o que un analista"

"Es democrática el tipo de información que tenemos, pero no quiere decir que sea fluida entre las distintas áreas. Va a depender de cada equipo"

Respecto de experiencias de éxito fue a un ej de Banca Tradicional: sé medir mi parte, pero no el éxito del prod.

"A veces los desarrolladores son muy nerds y se enroscan en sus propios códigos, la clave es dejarlos hablar...que ellos muestren que saben un montón y después vos podés lograr esos acuerdos".

Tener buena onda es importante, no sé si funcionaría una sistematización de los procesos porque son tan variados los tiempos...

"Si los líderes son dinosaurios es muy difícil lograr un compromiso para con los proyectos".

Te puedo contar de la empresa que trabajaba antes, fue una de las cosas por la que me fui. "Vamos a hacer esto" sin explicar cuáles eran los objetivos, ni la necesidad del negocio porque esas conversaciones se daban solo entre directores y no se compartían con las demás personas que trabajamos que tenían, que diseñar la experiencia

Mucha falta de comunicación, pensaban que diseñar era pintar pantallas y cuando tenes que elegir cada palabra necesitás saber de qué va el producto, que me digas los objetivos para saber que narrativa tengo que usar y no se daba eso.

Experiencia negativa (habla de la Banca Tradicional): "queremos hacer esto", sin objetivos claros. Falta de comunicación clara sobre los objetivos

"Había muchas reuniones para analistas y líderes, otras para directores y managers top top top, entonces diseñá lo mejor que podés y después ese producto se lanza".

"No nos invitaban a los lanzamientos, solo a marketing y a relaciones públicas y a la prensa, entonces nosotros pensamos "y nosotros que trabajamos diseñando la experiencia no nos invitas, entonces ahí se genera mala onda y disconformidades, que tmb generan divisiones entre los grupos. Eso te hace no sentir pasión por lo que hacés, que es la principal desconexión total con el trabajo".

"La retención de información, creer que la información es para ciertas jerarquías y que no todos tenemos que saber lo mismo, esa es la principal falla en las empresas tradicionales".

Donde trabajo ahora se comparte todo todo, podés hablar con cualquiera, hay sesiones especiales en las que te dicen: dónde vamos, que vamos a hacer este año, que necesitamos de vos, y es mucho más fácil así.

Todas las áreas tienen un objetivo común y luego cada uno el suyo particular.

Ser directos, ser honestos. Así es la cultura.

Producto viene con los requerimientos de Negocio. Traduce lo que quiere del Negocio a idioma UX y Desarrollo

La idea de un nuevo producto nace en Negocio

El delivery de un producto es muy rápido en comparación a la banca tradicional

El delivery de un prod. es rápido porque se lanza MVP p/ co construir con el usuario. No se lanzan productos acabados.

Más que sistematizar, hay que poner voluntad para comunicarse (quizás sistematizar le suena algo rígido)

En la banca tradicional los Desarrolladores y UX son ágiles, los que deciden son dinosaurios.

Hay muchas reuniones. No hay un proceso de comunicación estandarizado. Sí hay ceremonias (ágiles).

Desarrollo habla un idioma que yo no entendía. Hablaban muy técnico. Invertimos el proceso: "necesito decir esto del prod" y discutíamos en base a eso. Luego bajamos a un documento bien coloquial.

Todos saben lo mismo de prod., nadie sabe más. O todos saben o nadie sabe. Si hay dudas, dudamos todos.

Idas y vueltas en el proceso de lanzamiento entre Desarrollo, Producto y Legales. Hubo que re-trabajar en base a la rta de Legales

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Empresa 2

"para algunos casos usamos design thinking, se intenta aplicar tal cual pero puede fallar. Por la velocidad de las necesidades nos podemos saltar alguna etapa o porque ya tienen algún aprendizaje adquirido"

Usamos DT para diseñar servicios

"Lo ideal es que podamos resolver la necesidad llegando cómodos, sin esa sensación de correr atrás de lo que esta pasando y no estás pudiendo reflexionar sobre cada etapa."

(sobre los compradores) "Ellos son parte del diseño, los entrevistamos...- dependiendo de la etapa del diseño son tmb parte de la toma de decisión para saber dónde priorizar y sobre esa decisión se empieza el prototipado, luego nos reunimos de nuevo para ajustar y empezar el proceso de implementación"

Aprender de cada instancia del proceso para que después sea sustentable y que traiga aprendizajes de otras experiencias".

"A veces la comunicación fluye, a veces hay intereses encontrados. A veces parece que fluye, pero no...te das cuenta de que te dicen que sí para que vos le digas que sí en otra cosa. Depende del impacto del producto es si la comunicación fluye o entran en cortocircuito los intereses"

"En una experiencia hubo 2 años de intereses encontrados" (...) "nuestra capacidad de observar la necesidad y de entenderla fue más rápido que la capacidad del negocio para identificarla, de que lo que se estaba desarrollando iba a resolver un montón de cuestiones"

Empresa 3

"sin dudas te voy a nombrar las áreas porque trabajamos de manera interdisciplinaria" min 6.50 (se pueden detallar)

"hay clientes que te ningunean, te bastardean, piensan que estas haciendo una boludez y te lo dicen y otra vez, las habilidades blandas...no importa cuánto te paguen acá"

Kick off: reunión previa al proyecto en donde se establece la prob general y las más pequeñas. Se desmenuza la problemática. Luego se hace un road map. Intervienen UX responsable, UX consultor, PM, líder técnico, front end, back end, QA tester. Del lado del cliente: Stakeholder, responsables de área.

MALA EXPERIENCIA:
Clientes cerrados

"Los programadores nos dan tiempo para la investigación porque ellos se dieron cuenta, no hace mucho, de que era importante investigar e indagar sobre el cliente. Hay proyectos donde no está la instancia de investigación y se nota"

"Nosotros aprendemos juntos, mi jefe se sienta conmigo a planificar pero hay compañeros que están frustrados y te tiran para atrás"

Después del kick off se vuelve medio caótico. Los desarrolladores quieren arrancar, UX quiere prototipar todo el sistema. Ellos (los programadores) no arrancan de cero nunca, quieren avanzar rápido.

"Algo inflatable es la comunicación, la transparencia es uno de los pilares con el cliente, con tus compañeros, con tu jefe, con todos...si hay bloqueo se transparente y se avanza en conjunto. Esto es el éxito más allá de la tecnología, las habilidades blandas son vitales...lo demás se aprende".

"La comunicación en el día a día es vital, nosotros tenemos reuniones diarias de 15min y otras ceremonias y eventos porque lo usamos a nuestro favor, nos ayuda muchísimo"

"este es ámbito IT, así que el clima es diferente" "Aplicar las metodologías sirve un montón porque si no hay iteración, se termina de hacer y se entrega, después te encontrás con que el cliente no quería eso...y ¿cómo no lo escuchaste?"

Nos llevamos re bien,
pero son los tiempos del negocio.

Mi jefe no quiere que le diga jefe

"También hay reuniones de clientes donde se muestra el implemento de productos"

"A mi me gustaría sistematizar un poco más las cosas, tenemos los procesos listos para arrancar un proyecto iteramos, siempre lo hacemos maso sobre lo mismo, pero nos falta sistematizar resultados y particularidades."

MALA EXPERIENCIA: en mis anteriores experiencia laborales se decía que se aplicaban procesos (met ágiles), pero no. Era rari. Influye usar metodologías ágiles

Si no se invierte tiempo en Discovery, después se pierde mas tiempo

Partiendo de las categorías antes mencionadas, se comenzó con la búsqueda de insights en cada una de las entrevistas, para luego traducirlos en oportunidades redactadas en forma de pregunta:

Cultura

Hallazgos

Mi jefe no quiere que le diga jefe	"Algo inflatable es la comunicación, la transparencia es uno de los pilares con el cliente, con tus compañeros, con tu jefe. Si hay bloqueo se transparenta y se avanza en conjunto. Esto es el éxito más allá de la tecnología, las habilidades blandas son vitales. Lo demás se aprende".	"La comunicación en el día a día es vital, nosotros tenemos reuniones diarias de 15min y otras ceremonias y eventos porque lo usamos a nuestro favor, nos ayuda muchísimo"	"Si bien en la banca utilizan metodologías ágiles, la realidad es que las personas que definen esos negocios son personas que vienen de una cultura muy tradicional. Si bien en el proceso diario era ágil la creación de productos y servicios no lo era".	"Si los líderes son dinosaurios es muy difícil lograr un compromiso para con los proyectos".
Donde trabajo ahora se comparte todo todo, podés hablar con cualquiera, hay sesiones especiales en las que te dicen: dónde vamos, que vamos a hacer este año, que necesitamos de vos, y es mucho más fácil así.	En la banca tradicional los Desarrolladores y UX son ágiles, los que deciden son dinosaurios.	"No nos invitaban a los lanzamientos, solo a marketing, entonces nosotros pensamos "nosotros que trabajamos diseñando la experiencia no nos invitas, entonces ahí se genera desconformidades, generan divisiones entre los grupos. Eso te hace no sentir pasión por lo que hacés, que es la principal desconexión total con el trabajo".	"La retención de información, creer que la información es para ciertas jerarquías y que no todos tenemos que saber lo mismo, esa es la principal falla en las empresas tradicionales".	Ser directos, ser honestos. Así es la cultura.

Insights

En las empresas más tradicionales la información se difunde solo en los mayores niveles jerárquicos, esta falta de comunicación genera descontento y que se lance un producto no estudiado rigurosamente.	En las empresas ágiles, los equipos fluyen porque los objetivos son claros y la comunicación es transparente
En las empresas tradicionales, los altos mandos necesitan bajar un mensaje moderno de agilidad pero ellos se aferran al modelo de tradicional y eso genera incoherencias y demora en los lanzamientos.	En las empresas ágiles, las jerarquías son obsoletas porque los objetivos son comunes y los roles son claros

Lanzamientos

"En una experiencia hubo 2 años de intereses encontrados" (...) "nuestra capacidad de observar la necesidad y de entenderla fue más rápido que la capacidad del negocio para identificarla, de que lo que se estaba desarrollando iba a resolver un montón de cuestiones"	Idas y vueltas en el proceso de lanzamiento entre Desarrollo, Producto y Legales. Hubo que re-trabajar en base a la rta de Legales	"El valor reside a lanzarlo rápido, pero no perfecto" (al producto)	Si no se invierte tiempo en Discovery, después se pierde mas tiempo	"No es muy común que se lance un producto nuevo, de la nada. Casi siempre se mejoran servicios que ya están en la plataforma o cuando se lanza una funcionalidad nueva ya viene de algo existente"
La idea de un nuevo producto nace en Negocio	Nos llevamos re bien, pero son los tiempos del negocio.	"Lo ideal es que podamos resolver la necesidad llegando cómodos, sin esa sensación de correr atrás de lo que esta pasando y no estás pudiendo reflexionar sobre cada etapa."	"El delivery de un producto es muy rápido en comparación a la banca tradicional"	"El delivery de un prod. es rápido porque se lanza MVP p/ co construir con el usuario. No se lanzan productos acabados."

Los productos tardan en generarse y lanzarse porque la formulación inicial, el desarrollo y la toma de decisiones están disociadas.	Las empresas que lanzan productos de forma rápida lo logran porque entendieron la lógica de la agilidad
Llevarse bien en lo interpersonal es importante pero no suficiente para agilizar el proceso de lanzamiento porque puede limitar la oportunidad de afrontar conversaciones difíciles.	

Herramientas / Metodologías

"A mi me gustaría sistematizar un poco más las cosas, tenemos los procesos listos para arrancar un proyecto iteramos, siempre lo hacemos maso sobre lo mismo, pero nos falta sistematizar resultados y particularidades."	"Si no se invierte tiempo en Discovery, después se pierde mas tiempo".	"MALA EXPERIENCIA: en mis anteriores experiencia laborales se decía que se aplicaban procesos (met ágiles), pero no. Era rari, influye usar metodologías ágiles."	"Los programadores nos dan tiempo para la investigación porque ellos se dieron cuenta, no hace mucho, de que era importante investigar e indagar sobre el cliente. Hay proyectos donde no está la instancia de investigación y se nota"	"Aprender de cada instancia del proceso para que después sea sustentable y que traiga aprendizajes de otras experiencias".
"para algunos casos usamos design thinking, se intenta aplicar tal cual pero puede fallar. Por la velocidad de las necesidades nos podemos saltar alguna etapa o porque ya tienen algún aprendizaje adquirido"	"este es ámbito IT, así que el clima es diferente" "Aplicar las metodologías sirve un montón porque si no hay iteración, se termina de hacer y se entrega, después te encontrás con que el cliente no quería eso..y ¿cómo no lo escuchaste?"	Usamos DT para diseñar servicios		

En las empresas ágiles se valora el proceso de investigación, pero al insumir tiempo genera una falsa sensación de lentitud.	En las empresas ágiles se aprende del error y de experiencias anteriores pero falta sistematizar ese proceso.
En las empresas tradicionales se intenta aplicar metodologías ágiles, pero si el/la que toma las decisiones tiene una mentalidad tradicional no se logra que el valor de estas herramientas se vean reflejadas en los resultados.	

Info / Comunicación

"Donde trabajo ahora se comparte todo todo, podés hablar con cualquiera, hay sesiones especiales en las que te dicen: dónde vamos, que vamos a hacer este año, que necesitamos de vos, y es mucho más fácil así."	"La retención de información, creer que la información es para ciertas jerarquías y que no todos tenemos que saber lo mismo, esa es la principal falla en las empresas tradicionales".	"En general es bastante compartido, todos sabemos todo, lo que no sabemos no lo sabe nadie. No es que un manager de UX sabe más que un líder o que un analista"	"La comunicación en el día a día es vital, nosotros tenemos reuniones diarias de 15min y otras ceremonias y eventos porque lo usamos a nuestro favor, nos ayuda muchísimo"
"Más que sistematizar, hay que poner voluntad para comunicarse (quizas sistematizar le suena algo rígido)."	"Todos saben lo mismo, nadie sabe más. O todos saben o nadie sabe. Si hay dudas, dudamos todos."	"Es democrática el tipo de información que tenemos, pero no quiere decir que sea fluida entre las distintas áreas. Va a depender de cada equipo"	"Algo inflatable es la comunicación, la transparencia es uno de los pilares con el cliente, con tus compañeros, con tu jefe, con todos..si hay bloqueo se transparente y se avanza en conjunto."
"Producto viene con los requerimientos de Negocio. Traduce lo que quiere del Negocio a idioma UX y Desarrollo."	"Hay muchas reuniones. No hay un proceso de comunicación estandarizado. Sí hay ceremonias (ágiles)."	"Desarrollo habla un idioma que yo no entendía. Hablaban muy técnico. Invertimos el proceso: 'necesito decir esto del prod' y discutíamos en base a eso. Luego bajamos a un documento bien coloquial."	"Esto es el éxito más allá de la tecnología, las habilidades blandas son vitales..lo demás se aprende".

En las empresas ágiles la información fluye de manera horizontal y hay obj comunes y claros, pero a veces con tal de cuidar los objetivos particulares de una área, está va en contra de la otra, y se generan fricciones que lentifican los lanzamientos.	La transparencia es uno de los pilares de las empresas ágiles porque de esa manera se genera un proceso de diseño colaborativo, pero hace falta sistematizar.
--	---

Comunicación / Intereses

<p>"Donde trabajo ahora se comparte todo todo, podés hablar con cualquiera, hay sesiones especiales en las que te dicen: dónde vamos, que vamos a hacer este año, que necesitamos de vos, y es mucho más fácil así."</p>	<p>"A veces los desarrolladores son muy nerds y se enroscan en sus propios códigos, la clave es dejarlos hablar...que ellos muestren que saben un montón y después vos podés lograr esos acuerdos".</p>	<p>" En la empresa que trabajaba antes, fue una de las cosas por la que me fui: "Vamos a hacer esto" sin explicar cuáles eran los objetivos, ni la necesidad del negocio porque esas conversaciones se daban solo entre directores y no se compartían con las demás personas que trabajamos que tenían que diseñar la experiencia."</p>	<p>"Después del kick off se vuelve medio caótico. Los desarrolladores quieren arrancar, UX quiere prototipar todo el sistema. Ellos (los programadores) no arrancan de cero nunca, quieren avanzar rápido."</p>
<p>"Mucha falta de comunicación, pensaban que diseñar era pintar pantallas y cuando tenes que elegir cada palabra necesitás saber de qué vá el producto, que me digas los objetivos para saber que narrativa tengo que usar"</p>	<p>"Todas las áreas tienen un objetivo común y luego cada uno el suyo particular."</p>	<p>"A veces la comunicación fluye, a veces hay intereses encontrados. A veces parece que fluye, pero no te das cuenta de que te dicen que sí para que vos le digas que sí en otra cosa. entran en cortocircuito los intereses"</p>	<p>"Respecto de experiencias de éxito fue a un ej de Banca Tradicional: sé medir mi parte, pero no el éxito del producto."</p>
<p>"Experiencia negativa (habla de la Banca Tradicional): "queremos hacer esto", sin objetivos claros. Falta de comunicación clara sobre los objetivos."</p>	<p>"Idas y vueltas en el proceso de lanzamiento entre Desarrollo, Producto y Legales. Hubo que re-trabajar en base a la rta de Legales."</p>	<p>"En una experiencia hubo 2 años de intereses encontrados" (...) "nuestra capacidad de observar la necesidad y de entenderla fue más rápido que la capacidad del negocio para identificarla."</p>	

<p>En las empresas tradicionales la comunicación de objetivos se realiza de manera fragmentada, entonces el diseño de experiencia se lleva adelante sin rumbo alguno.</p>	<p>Las imposiciones y los intereses aparentemente contrarios entre áreas o partes, lentifica el proceso de lanzamiento</p>
<p>En las empresas ágiles la comunicación sobre los objetivos y sobre el proceso diario es vital, pero en cada área se generan intereses que suman la complejidad de tener que negociar.</p>	

Clima

<p>"Tener buena onda es importante, no sé si funcionaría una sistematización de los procesos porque son tan variados los tiempos"</p>	<p>En el proceso de trabajo colaborativo hace falta "tener buena onda" porque agiliza la toma de decisiones, pero se genera un obstáculo cuando se desvaloriza el trabajo de otras áreas (mala onda jaja)</p>
<p>"hay clientes que te ningunean, te bastardean, piensan que estas haciendo una boludez y te lo dicen y otra vez, las habilidades blandas...no importa cuánto te paguen acá"</p>	<p>Si el objetivo general y/o los específicos de cada parte no están cumplidos, no hay buena onda que alcance.</p>

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Oportunidades

- ▶ ¿Cómo podríamos hacer para que los objetivos específicos de cada área estén en coherencia con los generales de la compañía?
- ▶ ¿Cómo podríamos hacer que las acciones de un área no vayan en contra de los objetivos específicos de la otra y no afecte el trabajo interdisciplinario?
- ▶ ¿Cómo podríamos difundir y entrenar agilidad en los altos mandos?
- ▶ ¿Cómo podríamos hacer para que el trabajo sea integral e integrado desde el principio al fin?
- ▶ ¿Cómo podríamos hacer para que las personas sean asertivas, tengan conversaciones difíciles y haya buen clima laboral?
- ▶ ¿Cómo podríamos achicar la brecha entre lo ágil y lo pesado, lento y tradicional?
- ▶ ¿Cómo podríamos hacer para que empresas que ya son ágiles perfeccionen sus acciones?
- ▶ ¿Cómo podríamos hacer para que los equipos quieran invertir tiempo en investigación?
- ▶ ¿Cómo hacemos que la etapa de investigación sea percibida como una inversión de tiempo?
- ▶ ¿Cómo podríamos incluir instancias dedicadas a extraer aprendizajes de los errores?
- ▶ ¿Cómo podríamos cambiar la predisposición de una persona ante un proyecto?
- ▶ ¿Cómo podríamos evitar falsos acuerdos?
- ▶ ¿Cómo podríamos sistematizar el trabajo colaborativo de cada proyecto?
- ▶ ¿Cómo podríamos alentar el buen clima laboral sin que se desdibujen las relaciones profesionales de alta eficiencia?
- ▶ ¿Cómo podríamos evitar que las imposiciones y los intereses contrarios entre áreas o partes, lentifiquen el proceso de lanzamiento?

Al mismo tiempo, se encontraron patrones que hicieron posible la interpretación de dos perfiles de empresa:

- Empresas inmersas en la cultura y metodologías ágiles, es decir que ya utilizan abordajes ágiles y su estructura responde a dicha filosofía. Los equipos tienden a ser autoorganizados, colaborativos, horizontalizados, se habla de co-construcción de soluciones. Por ejemplo, startups de tecnología.
- Empresas tradicionales con intenciones ágiles, refiere a empresas con estructura jerárquica más bien piramidal, con una cultura más rígida y conservadora, atendiendo a negocios robustos, como podría ser la banca tradicional, o la industria alimenticia.

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Sección 3

Ideas iniciales

Sección III

Propuesta de solución

Generación de ideas iniciales

Utilizando el modelo del doble diamante se abrió paso al momento de la divergencia del segundo rombo, en el que las preguntas comenzaron a ser disparadoras de variadas ideas, en principio planteadas sin juzgar su viabilidad:

- ▶ Diseñar un módulo de capacitación para revisar que los objetivos generales de la empresa estén en coherencia con los específicos.
- ▶ Incluir un módulo de negociación (modelo win win de Harvard) antes de poner un equipo interdisciplinario a trabajar.
- ▶ Generar un taller de capacitación para difundir y entrenar agilidad en altos mandos, apuntado a resolver los problemas específicos de su interés y jerarquía.
- ▶ Generar células de trabajo interdisciplinarias que recorran el proceso completo de un proyecto.
- ▶ Incluir un módulo de capacitación de relaciones productivas: cómo generar acuerdos,

cómo generar compromisos, cómo tener conversaciones difíciles, cómo dar y recibir feedback. Y que después el equipo cuente con un coach que participe en las reuniones relacionadas al proyecto de innovación y les ayude a implementar las herramientas sobre la marcha.

- ▶ Que haya un miembro de alto mando sponsoreando a la célula de trabajo.
- ▶ Para las empresas que ya son ágiles y efectivas, podríamos poner un coach que participe en las reuniones relacionadas al entendimiento y construcción del proyecto de innovación y los ayude a mejorar o pulir sus prácticas.
- ▶ Plantear un desafío común a dos células de trabajo. A la C1 se la obliga a investigar. A la C2 se le prohíbe investigar. Luego del periodo acordado, se contrastan los resultados.
- ▶ Al cerrar determinadas etapas de un proyecto, hacer reuniones con matriz de aprendizaje tipo Design Sprint.
- ▶ Diseñar una matriz de meta aprendizaje para analizar el proceso que se transitó en cada etapa.

Sección 1

- Indicios del problema
- Iniciativa de Trabajo Integrador Final
- Hipótesis del problema
- Preguntas de investigación
- Objetivo general
- Objetivos específicos

Sección 2

- Metodología
- Perfil de los entrevistados
- Resultados de las entrevistas

Sección 3

- Ideas iniciales
- Sistema de solución

- ▶ Implementar la herramientas como "mala mía"/ "peor yo" - "Che, y si..."
- ▶ El coach del equipo va supervisando que los miembros apliquen lo visto en la etapa de capacitación de intereses, generación de acuerdos, etc.
- ▶ Para las empresas tradicionales, incluir las ceremonias ágiles.
- ▶ Para las empresas que ya hacen ceremonias ágiles, incluir micro herramientas tipo "peor yo" o "mala mía" o la matriz de aprendizaje.
- ▶ Generar espacios informales para que se genere buen clima laboral.

Selección preliminar de ideas

Luego de múltiples debates, se procedió a converger las ideas mediante un cuadro de doble entrada que contempla los grupos de empresas “Ágiles” y “Tradicionales” y el nivel de impacto que generaría cada propuesta en “Bajo” o “Alto”. Este filtro permitió analizar en primera instancia cuáles son las propuestas más oportunas y factibles para llevar adelante.

	Tradicional	Ágil
alto impacto	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un taller de capacitación para que los miembros apliquen lo visto en la etapa de capacitación de intereses, generación de acuerdos, etc. El coach del equipo va supervisando que los miembros apliquen lo visto en la etapa de capacitación de intereses, generación de acuerdos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un taller de capacitación para que los miembros apliquen lo visto en la etapa de capacitación de intereses, generación de acuerdos, etc. El coach del equipo va supervisando que los miembros apliquen lo visto en la etapa de capacitación de intereses, generación de acuerdos, etc.
bajo impacto	<ul style="list-style-type: none"> El coach del equipo va supervisando que los miembros apliquen lo visto en la etapa de capacitación de intereses, generación de acuerdos, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> El coach del equipo va supervisando que los miembros apliquen lo visto en la etapa de capacitación de intereses, generación de acuerdos, etc.

- Para las empresas de cultura tradicional:
 - Diseñar un servicio de capacitación para la introducción de empresas a metodologías ágiles que incluyan diversos niveles de complejidad.
 - Diseñar un servicio que incluya instancias de consultoría y acompañamiento a las diferentes áreas y jerarquías más altas de la empresa.
- Para las empresas que ya incursionaron en las metodologías ágiles:
 - Diseñar un servicio de "acompañamiento" para empresas ágiles que las impulsen a pulir sus metodologías y herramientas de trabajo.
 - Incluir capacitaciones de coach, matrices de autoevaluación/meta aprendizaje, etc.
- Para ambos segmentos:
 - Diseñar un servicio que funcione en una instancia posterior a la capacitación y permita un seguimiento e impulse a pulir metodologías y herramientas.

Sistema de solución

Hasta este punto, el Trabajo Final Integrador se realizó en dupla con Yael Harari. La problematización y la investigación, la búsqueda de oportunidades y la generación y selección de ideas iniciales, junto con el diseño del bosquejo de un sistema de solución fue realizado en equipo. El diseño del servicio está comprendido por **dos grandes componentes**, cada uno independiente del otro, pero con potencial de ser complementario. Es decir, cada parte de la propuesta funciona por separado, pero en caso de que sean combinadas, se espera que una potencie a la otra. Luego de plantear el esqueleto general del mencionado sistema complementario, cada estudiante continuó trabajando en el desarrollo de la solución de manera individual.

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Sección 3

Ideas iniciales

Sistema de solución

Con el objetivo de que cada trabajo final integrador sea único, de aquí en adelante, se describe uno de sus componentes. Saliendo del contexto académico y yendo al plano de la práctica profesional del diseño de estrategias para la innovación, cabe aclarar que se sugiere ofrecer la propuesta de manera conjunta, siempre teniendo en cuenta que es un sistema modular de componentes opcionales y sinérgicos.

Prototipo del componente 1

Tramo I <i>Introducciones generales</i>	Tramo II <i>Habilidades blandas para la innovación</i>	Tramo III <i>Proyecto de innovación</i>
<ul style="list-style-type: none">▶ Creatividad, innovación y agilidad▶ Design Thinking▶ Scrum▶ Design Sprint	<ul style="list-style-type: none">▶ Funcionamiento en equipo▶ Comunicación empática y productiva▶ Negociación win win	<ul style="list-style-type: none">▶ Puesta en marcha del proyecto de innovación, aplicación de metodologías, herramientas y habilidades blandas.
<i>Preparación</i>	<i>Células de Innovación</i>	
<i>Para empresa tradicional</i>	<i>Para empresa tradicional y ágil</i>	

Prototipo del componente 2

Eje narrativo	Eje de interacción	Eje de expansión
<ul style="list-style-type: none">▶ Storytelling▶ Línea argumental▶ Identidad	<ul style="list-style-type: none">▶ Prosumidor▶ Compromiso▶ Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none">▶ Intranet Design Sprint Difusión de contenido▶ Campus Cápsulas: Creatividad, innovación y agilidad. Design Thinking Scrum Design Sprint Habilidades blandas. Foro desafío▶ Gamificación Negociación y resolución de conflictos

Para todos los integrantes de la empresa

Para empresa tradicional y ágil

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Sección 3

Ideas iniciales

Sistema de solución

Propuesta de solución

Propuesta de solución

Las narrativas transmedia como herramienta catalizadora de proyectos de innovación

El modelo de empresa del siglo XXI se basa en el capital intelectual y en el desarrollo humano, son cada vez más diversos y dinámicos, se valora y estimula el trabajo creativo, y la capacidad de los equipos para generar valor agregado, esta visión que tiende al optimismo se choca con otra realidad: la incertidumbre y el cambio permanente que caracteriza a nuestra época (Useche y Queipo, 2016). Todo esto tiene más valor si consideramos que estamos inmersos en lo que Bauman (2015) describe como una sociedad fluida, donde cada parte no mantiene su forma por mucho tiempo y está en constante cambio y desarrollo. Por este motivo, las organizaciones necesitan generar herramientas y metodologías para fidelizar y alinear los objetivos de sus integrantes con el fin de llevar adelante procesos innovadores.

Ante este escenario, se intuye que algo tan ancestral, como las narraciones, sigue vigente para anclar e interpretar la realidad actual. Salmon (2008) utiliza el enfoque de David Boje para argumentar que las empresas son organizaciones compuestas de relatos. Son entramados de múltiples historias que se oponen y complementan entre sí.

El surgimiento de las experiencias transmedia tiene origen en múltiples condiciones y circunstancias que incitan a considerarlas como estrategias oportunas que acompañan procesos y contribuyen al alineamiento de objetivos en diferentes áreas de la organización.

Su utilización es participativa y multidireccional, invita a los usuarios a convertirse en coautores y a expandir la comunicación en un universo narrativo que involucra una mayor implicación, productividad y sentido de pertenencia (Pineda-Martínez y Ruiz Mora, 2019). Implica la

integración de diversos canales, en donde el sujeto que interactúa es un partícipe activo de su proceso innovativo y que, además, logra poner en valor el intercambio con otras áreas de la empresa, ya que propone una gestión de la comunicación más democrática, con vistas a la construcción de conocimiento colectivo y el aprendizaje recíproco.

Este proyecto apunta al diseño de una experiencia con una lógica de narrativas transmedia de contenido abierto, colaborativo, con el objetivo de realizar un seguimiento, posterior a instancias de capacitación, que permita a empresas pulir sus metodologías para dinamizar la comunicación interna y agilizar el lanzamiento de productos innovadores.

Cada nodo que conforma la experiencia debe ser autónomo y capaz de servir como punto de acceso al mundo narrativo y fomentar una conexión emocional con la organización.

Se desarrollará un enfoque que identificará los flujos de trabajo involucrados en cada área a lo largo de tres ejes que se pueden conectar de acuerdo con las necesidades de cada cliente: **el eje narrativo, el eje de interacción y el eje de expansión.**

Todas las actividades podrán ser sincrónicas o asincrónicas, virtuales o presenciales, según el perfil y de las necesidades del cliente. Los ejes están desarrollados para que toda la organización pueda tener participación en esta instancia de acompañamiento y tendrá una duración aproximada de dos meses.

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Sección 3

Ideas iniciales

Sistema de solución

Propuesta de solución

El eje narrativo

Los procesos de trabajo involucrados en este eje, buscan la construcción de una historia como punto de partida para abrir el diálogo.

Se propondrá generar un relato no lineal, que, a diferencia con los relatos lineales, sus partes se articulan de tal forma que la historia es comprensible y cobra un sentido debido al libre recorrido de quienes participan, no tiene un principio y un final, es interactivo y tiene muchas entradas y salidas que dependen de las decisiones que toman los participantes en cada momento. Este relato será la línea argumental central sobre la que se construyan múltiples líneas periféricas, todas estarán vinculadas ya que parten del mismo punto.

El storytelling actuará como base, una forma de hacer transmedia centrada en la producción de contenidos y el desarrollo de narrativas. Salmon (2008), recoge una definición del semanario Jeune Afrique (Mabrouk, 2006) y explica: “Aplicado en unas circunstancias tan diferentes como la gestión de cambios importantes, la fusión de sociedades, la gestión de conflictos, las deslocalizaciones, pero también los despidos, el storytelling permite la evolución rápida de las ideas, incluso complejas, favorece que se creen y se compartan los conocimientos, moviliza y motiva a los empleados, y disminuye los bloqueos y las tensiones en el seno de un grupo”.

En un entorno empresarial, el storytelling puede facilitar la comunicación directa con los empleados, utilizarse para transmitir historias basadas en los valores de la organización y crear lazos más fuertes y emocionales con la empresa, lo que lleva a un mayor compromiso. Los empleados son motivados a dar lo mejor de sí mismos y existe un sentido de beneficio mutuo. Se trabajará entonces en el eje narrativo para definir el tema de la experiencia transmedia, cuya claridad es importante porque es el motor que genera el desarrollo de los elementos que se gestionan en esta nueva apertura comunicativa.

El eje de interacción

Este eje involucra todo lo vinculado a las personas y comunidades que dialogarán sobre la narrativa propuesta.

Scolari (2013) afirma que las audiencias han cambiado, ya no se centran en los medios sino en las narrativas. Pueden seguir un hilo conductor sin importar por donde vaya y dar el paso de apropiarse de los contenidos mediáticos. “Como muchos lectores que no pueden dejar de hacer anotaciones en los márgenes de las páginas, hoy muchos consumidores ven como algo natural apropiarse de un contenido, modificarlo y volver a ponerlo en circulación”

En este escenario, introducimos el concepto “prosumidor” que fue acuñado por Alvin Toffler en su libro La tercera ola (1979). En esta obra, Toffler considera que la revolución de la comunicación y la información humanizará a las empresas, lo que dará paso a los pro-consumidores, a quienes define como aquellos que participan activamente en la producción de los bienes y servicios que consumen.

Prosumer es la palabra original en inglés y es la combinación de producir y consumer (productor y consumidor respectivamente).

Los prosumidores pueden sugerir, solicitar y alterar los espacios en los que están invitados a participar, y tal apertura agrega al relato elementos que exceden a los autores de la experiencia, no son controlables.

La interacción del prosumidor se realizará a diferentes niveles, teniendo en cuenta la accesibilidad asociada a la estrategia productiva propuesta por el proyecto y los recursos necesarios para que el consumidor participe de la experiencia. Por otro lado, el nivel de compromiso requerido en la experiencia es crucial y estará relacionado con la configuración de los mecanismos de participación. Por ejemplo, es suficiente un comentario, me gusta o compartir en las redes sociales, o está tratando de abrir la puerta a la reflexión, el contenido y el diálogo.

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Sección 3

Ideas iniciales

Sistema de solución

Propuesta de solución

El eje de expansión

En este eje se trabajará la selección de los medios y plataformas para el proyecto, entendiendo lo físico y lo virtual como campos posibles para el desarrollo de la experiencia transmedia y percibiendo que su integración permite la construcción de nuevas lógicas de disputa de sentido.

La narración transmedia es tanto una experiencia narrativa como comunicativa, cada plataforma nos introduce en una experiencia y nos brinda las herramientas para participar, hacer e intervenir en lo prediseñado (Scolari & Establés, 2017).

Intranet

El **objetivo** de este canal será optimizar los procesos internos y trabajar la agilidad en un entorno organizacional.

► Aplicación 1

El proyecto se implementará en un equipo interdisciplinario con representantes de áreas diferentes, utilizando el método Desing Sprint.

Se desarrollará una hipótesis sobre un servicio o producto innovador capaz de cubrir alguna necesidad detectada en el relato creado en el eje narrativo, se pensará en un prototipo y se simulará una validación de la idea en cinco días.

El ciclo se divide en cinco etapas, cada una de las cuales corresponde a un determinado número de días:

1era etapa: Detectar una necesidad, mapear el problema.

2da etapa: Decidir desde qué área se va a enfocar nuestra solución y realizar una lluvia de ideas de soluciones posibles. Analizar las soluciones antes propuestas, elegir una y plantearla

de manera sólida.

3era etapa: Planteo de una hipótesis comprobable.

4ta etapa: Diseñar un prototipo realista.

5ta etapa: Obtener devoluciones de usuarios reales sobre el funcionamiento del prototipo.

Los prototipos se subirán a un portfolio de innovación dentro de la misma intranet, que actuará como repositorio de posibles soluciones y podrá utilizarse como base de consulta a medida que surjan nuevas necesidades.

Los miembros de cada equipo generarán una puntuación basada en su nivel de interacción con los elementos compartidos en el espacio de trabajo colaborativo.

► Aplicación 2

Difusión de contenido sobre:

- Detección de tendencias
- Captación de necesidades
- Trabajo colaborativo – Gestión del conocimiento
- Agilidad
- Flujo de comunicación horizontal.

Campus

El objetivo dentro de este canal será desarrollar una instancia teórica que permita la participación de miembros de la organización que no estuvieron involucrados en el proceso de formación de células innovadoras. Invita a toda la empresa a sumergirse en los contenidos dados y ponerlos en práctica.

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Sección 3

Ideas iniciales

Sistema de solución

Propuesta de solución

► Aplicación 1

Reservorio de videos en formato de cápsulas en las que se resumen los contenidos vistos en la instancia de capacitación, desarrollada por Yael Harari:

- 1) Introducción a la creatividad, innovación y agilidad.
- 2) Introducción a los abordajes ágiles para descubrir oportunidades: Design Thinking.
- 3) Introducción a los abordajes ágiles para desarrollar soluciones: Scrum.
- 4) Introducción a los abordajes ágiles para testear soluciones: Design Sprint.
- 5) Desarrollo de habilidades blandas.

► Aplicación 2: Foro desafío

El objetivo de este canal es traducir la teoría a la práctica en una situación y contexto determinado por el relato planteado en la etapa narrativa. Se trabajará en equipos interdisciplinarios.

Desafío 1: Los miembros de la organización deberán cambiar el final del relato planteado en la etapa narrativa aplicando los contenidos de alguno de los videos del reservorio.

Desafío 2: En este desafío, los grupos deberán crear un personaje nuevo, cuyas características sean opuestas al personaje principal de la historia que se creó en la fase narrativa. Ambos personajes cumplirán un rol distinto dentro de la organización, y los integrantes de cada grupo debatirán dentro del foro y tendrán que afrontar conversaciones difíciles, expresar su opinión y observar las necesidades que se presenten.

Gamificación

El concepto de gamificación aporta mecánicas de juego que pueden crear una experiencia de usuario motivadora y desafiante porque evoca valores como la competitividad, el reconocimiento y la recompensa.

Objetivo: fortalecer el nivel de compromiso de los participantes de la narrativa transmedia, motivar la negociación y la resolución de conflictos.

El protagonista del juego es un integrante de la organización que realiza un recorrido por las diferentes áreas de la empresa para resolver los problemas que dificultan el lanzamiento de productos/servicios innovadores. Los caminos del personaje principal se cruzan en diversas situaciones con personajes opuestos creados en el foro del desafío y se verá inmerso en la simulación de diversas situaciones que se pueden presentar en la empresa. Las situaciones de la simulación serán personalizadas teniendo en cuenta las necesidades de cada cliente y llevarán al personaje principal a lidiar con conflictos de intereses, y situándolo en instancias de negociación con las distintas áreas. Es decir, el juego propone una situación que podría suceder en la realidad y el jugador debe resolverla.

Con el fin de motivar la participación y el entusiasmo de la mayoría de los miembros de la organización, se plantea una lógica de ascenso de niveles vinculada con los problemas resueltos en el juego. Un nivel más alto corresponde a una dificultad más alta. Los jugadores obtendrán insignias que podrán intercambiar por comodines, uno de los cuales es comunicarse con un compañero para resolver conflictos juntos.

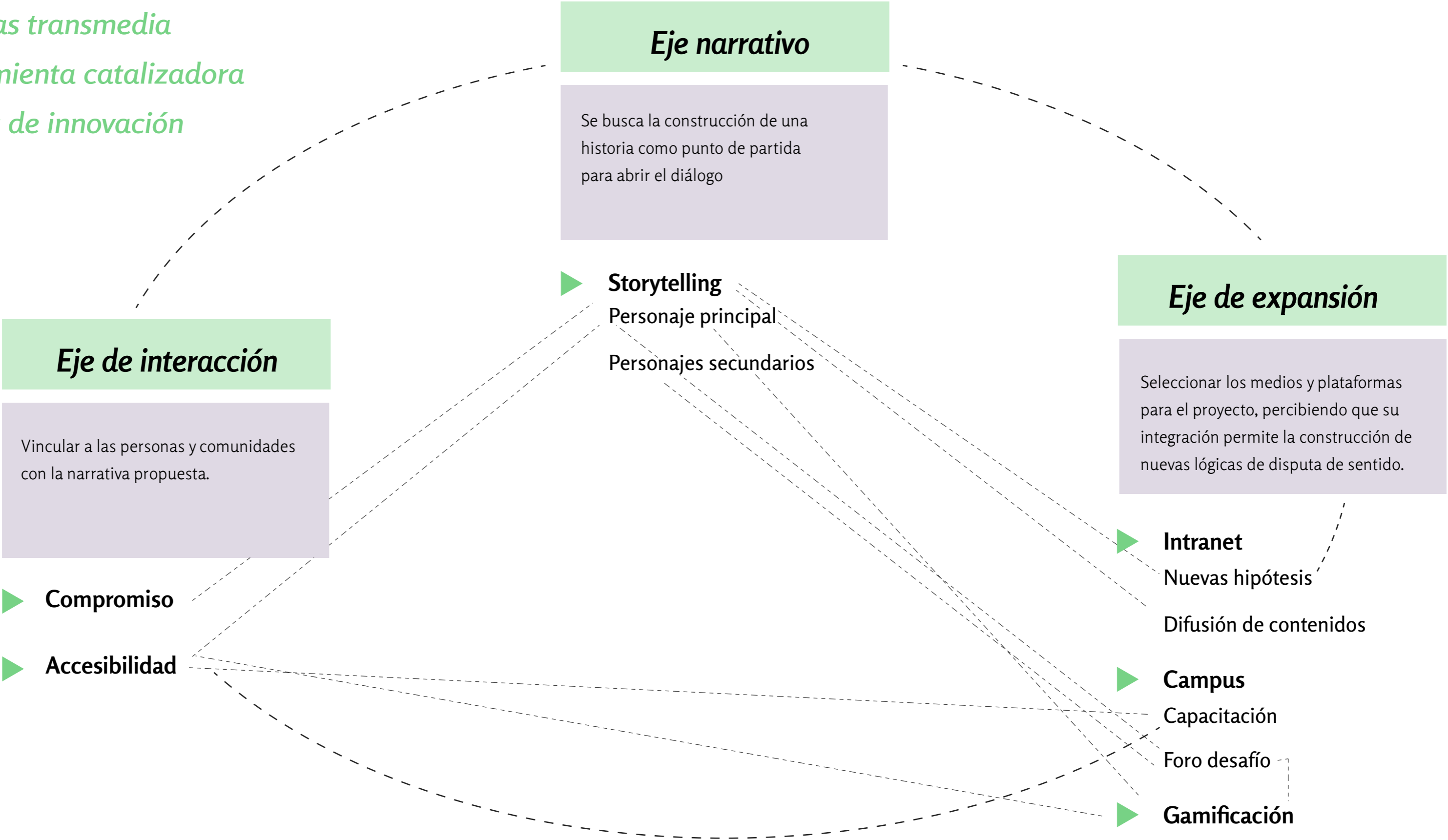
Se creará una tabla de clasificación para que los jugadores puedan ver su proceso y para poder recompensar a aquellos que están más involucrados en el logro de los objetivos.

Además de las instancias de juegos individuales, también habrá un segmento grupal que fomente la colaboración y el debate, facilite la transparencia sobre el trabajo de las diferentes áreas de la empresa y fomente los vínculos entre los miembros de la organización.

Con los conocimientos que se vayan adquiriendo a través de juego, los participantes mejoran no solo sus habilidades de negociación, sino también sus habilidades de liderazgo, comunicación y resolución de problemas.

Se ofrecerá el diseño de un sitio web que reúna todo el contenido en un solo portal y le permita al usuario explorarlo de diferentes maneras.

*Las narrativas transmedia
como herramienta catalizadora
de proyectos de innovación*



Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Sección 3

Ideas iniciales

Sistema de solución

Propuesta de solución

Las conexiones se dan a través de un esqueleto conceptual en forma de ecosistema y las interacciones son semicontroladas por los distintos canales, pero facilitan la interacción con los participantes. La base de la narrativa que contiene todas las interacciones es la identidad, que consta de pilares como la visión/misión, las metas/propósitos y el marco conceptual que se construye para sustentar el esqueleto.

Por este motivo, es muy importante considerar la narrativa que atraviesa todas las interacciones y que sirve de base para crear un marco conceptual que vincula todos los flujos.

Los contenidos pueden ser totalmente diferentes, pero si un esqueleto conceptual los contiene por detrás, ayudan a preservar lo que finalmente se pretende comunicar. Por ejemplo, en el caso de una entidad bancaria, definir los pilares del servicio al cliente con diferentes conceptos (ágil, simple, seguro), que siempre deben estar presentes nos ayudará a diseñar cada interacción sin importar el medio (físico o digital) que parte de una misma narrativa.

De esta manera, al interactuar con el servicio, los usuarios perciben estos conceptos en el contenido como parte de la narrativa del diseño con el objetivo de crear un espacio para el diálogo, pos capacitación, y realizar un acompañamiento para lograr alinear los objetivos de cada área con el general de la empresa y de este modo, agilizar los procesos de innovación.

Sección 1

Indicios del problema

Iniciativa de Trabajo

Integrador Final

Hipótesis del problema

Preguntas de investigación

Objetivo general

Objetivos específicos

Sección 2

Metodología

Perfil de los entrevistados

Resultados de las entrevistas

Sección 3

Ideas iniciales

Sistema de solución

Propuesta de solución

Sección 4

Conclusiones

Sección IV

Conclusiones

En el presente trabajo se propuso el desarrollo de un modelo estratégico que consta de dos módulos que actúan como un sistema, es decir, que son independientes y tienen sus características propias, pero se complementan entre sí. El módulo uno, planteado por Yael Harari y el módulo dos por Julieta Romero. En referencia al segundo módulo, se puede concluir reflexionando sobre la importancia del proceso llevado a cabo en la investigación: el comienzo de este trabajo consistía de un problema que se intuían a través de la práctica profesional, mediante la observación se definió que realizar encuestas en profundidad direccionaría la mirada y permitiría indagar en un punto determinado. De la realización de las entrevistas emergieron patrones, insights y oportunidades de trabajo; la metodología llevada adelante hizo posible verificar el problema observado, plantear una hipótesis y objetivos concretos.

En este escenario, se creyó importante el diseño de una experiencia que proponga puntos de contactos entre distintas áreas de una empresa para poder alinear intereses y agilizar el proceso de innovación. El análisis desarrollado estableció un marco sólido que permitió la exploración de ideas y el diseño de un prototipo que, en este caso, se decidió que sea a través de

dinámicas transmediales.

El uso de la transmedia y el storytelling se consideró apropiado y destacó claramente oportuno el desafío de apuntar a estrategias que incluyan la participación horizontal de todos los integrantes de la organización y que permitan ser recorridas a través de diferentes entradas. Gracias a su flexibilidad, se podrá adaptarlo de acuerdo con el contexto de cada cliente y se intuye su efectividad para motivar, fidelizar y alinear los objetivos de la organización. De esta forma, se reconoce que la comunicación también está relacionada con la parte emocional de las personas y la capacidad de llevar a cabo conversaciones complejas. A través de esta experiencia se activan múltiples canales que permiten a los integrantes de la organización encontrarse en diferentes escenarios, pero guiados por un relato que llevará adelante un acompañamiento hacia el camino de agilizar procesos de innovación.

El alcance de este Trabajo Práctico Integrador se extiende hasta el planteo de soluciones posibles a la hipótesis del problema, pero se sugiere que la investigación continúe con un testeo de la metodología propuesta para poder iterar e implementar los ajustes necesarios.



Bibliografía

Alaimo, D. M. (2013). *Proyectos ágiles con Scrum: flexibilidad, aprendizaje, innovación y colaboración en contextos complejos*. ISBN 978-987-4515

Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de cultura económica.

Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: MC Graw Hill

Ideo (2012). *Design Thinking para Educadores*.

Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. (2016). *Sprint: El método para resolver problemas y testar nuevas ideas en solo 5 días*. Conecta.

Lamarre, G. (2018). *Storytelling como estrategia de comunicación*. Barcelona, España. Gustavo Gil.

Lencioni, P. (2002) *Las cinco disfunciones de un equipo. Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz*. Ediciones

Patton, Michael-Quinn (1990). *Qualitative research and evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage. ISBN: 0803937792

Plattner, H. (2018). *Guía del proceso creativo. Mini guía: una introducción al Design Thinking+ Bootcamp bootleg*.

Pineda-Martínez, P., y Ruiz Mora, I. (2019). *Comunicación interna y narrativas transmedia, nuevas estrategias para la empresa responsable. Estudio de caso de Telefónica*.

Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

Rosenberg, MB (2019). *Comunicación no violenta: un lenguaje de vida*. Puddle Dancer Press.

Salmon, C. (2008). *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona, España. Ediciones Península.

Scolari, C. (2013). *Narrativas Transmedia, Cuando todos los medios cuentan*. Barcelona, España: Deusto

Scolari, C. A., & Establés, M. J. (2017). *El ministerio transmedia: expansiones narrativas y culturas participativas*. Palabra clave, 20(4), 1008-1041.

Toffler, A., & La Tercera Ola, B. (1979). Plaza y Janés, 1980, traducción del original en inglés *The Third Wave*, Nueva York.

Useche, M., y Queipo, B. (2015). *Las organizaciones postmodernas en el siglo XXI*.

▲ Anexo

● *Guía de preguntas para las entrevistas en profundidad*

¡Hola!

● Nuestro objetivo es analizar el proceso de innovación, desde detección de oportunidades hasta el lanzamiento de nuevos productos/servicios. Y para esto necesitamos hacerte las siguientes preguntas:

- ▶ Por favor, contanos qué hace la empresa en la que trabajas.
- ▶ ¿Cómo es la estructura de la empresa? ¿Cuál es la cantidad de personas que trabajan?
- ▶ ¿Cuál es tu rol dentro de la estructura? ¿Hace cuanto trabajas ahí?
- ▶ ¿Cómo es el procedimiento/metodología que utilizan para el lanzamiento de nuevos productos/servicios?
- ▶ ¿Cada cuánto tiempo desde la detección de una oportunidad de innovación hasta el lanzamiento de un nuevo producto?
- ▶ ¿Cuántos productos nuevos lanzan en ese lapso de tiempo?

- ▶ Describir con tres palabras el proceso de innovación productos / servicios
- ▶ ¿Qué áreas intervienen?
- ▶ ¿Qué objetivos tiene cada una de esas áreas (qué cuidan)?
- ▶ En el proceso de generar y lanzar un nuevo producto/servicio ¿Cómo considerás que influye la comunicación entre áreas?
- ▶ Contanos una experiencia de éxito que recuerdes relacionada al proceso de generación, diseño y lanzamiento de producto. ¿Qué elementos hicieron que el proceso fluya?
- ▶ Contanos una experiencia frustrante relacionada al proceso de proceso de generación, diseño y lanzamiento de producto. ¿Cuáles fueron los obstáculos?
- ▶ Si tuvieras recursos ilimitados, ¿Cómo sería el proceso de innovación de producto/servicio ideal? /¿ Cómo te imaginas el proceso de innovación de productos ideal en tu empresa?

Acceso al proceso de trabajo:

<https://app.mural.co/invitation/mural/flowcreativo4717/1658865604407?sender=u3dc41d557f544ff6143f4698&key=1f19efcc-cb37-46d6-879d-a418d8d09c52>