# CATALIZADOR DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN

Proyecto Final

Universidad Nacional de Rosario
Centro de Estudios Universitarios
**Especialización en Posgrado "Diseño Estratégico para la Innovación"**

Estudiante: Yael Leticia Harari
Directora: Abigail Carmio

09 de junio de 2023
Rosario, Argentina.

# 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 de capacitación, entrenamiento y acompañamiento a equipos de innovación, ordenado en tramos y módulos. Dependiendo del tipo de cliente, se puede ofrecer completa o parcialmente.

En la última sección se detallan las conclusiones con los pasos a seguir recomendados para continuar el desarrollo del servicio más allá del alcance establecido para el presente trabajo final.

# ÍNDICE

SECCIÓN I: INTRODUCCIÓN ..... 3
Indicios de problema ..... 3
Iniciativa del Proyecto Final ..... 5
Hipótesis del problema ..... 6
Preguntas del proyecto ..... 6
Objetivo general ..... 6
Objetivos específicos ..... 7
SECCIÓN II: INVESTIGACIÓN ..... 8
Metodología ..... 8
Perfil de los entrevistados ..... 8
Resultados de las entrevistas ..... 8
Oportunidades ..... 13
SECCIÓN III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN ..... 15
Generación de ideas iniciales ..... 15
Selección preliminar de ideas ..... 16
Sistema de solución ..... 17
Propuesta de solución ..... 18
SECCIÓN VI: CONCLUSIONES ..... 29
BIBLIOGRAFÍA y FUENTES ..... 32
ANEXO ..... 33
Guía de preguntas para las entrevistas en profundidad ..... 33
Enlace de acceso al mural de trabajo ..... 34

# 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 respuesta. Para no diseñar soluciones en vano, se realizó una investigación con el objetivo de 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 con el objetivo de conformar el portafolio de proyectos de innovación de la empresa.

El solicitante tenía identificado que los procesos de innovación de estas filiales 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 liderazgo.

Al realizar un relevamiento dentro de la empresa, se observó que la concepción 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 multi-área 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, así como 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 los de las otras áreas, generando, de esta manera, incoherencias con la estrategia de negocio y conflictos entre los departamentos, e incluso, entre los miembros responsables de cumplir con las métricas.

Por ejemplo, a la Planta de Producción se la recompensaba principalmente por la cantidad de productos generados por mes, con una serie de parámetros. En segundo plano, por innovar. Pero, para hacer una 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 multidisciplinarios con el objetivo de que desde la concepción de la idea estén todas las áreas y sectores involucrados. De esta manera, las propuestas de innovación serían, desde un inicio, integrales y con mayores 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 área y otra.

Es por eso que, en reiteradas ocasiones, habían intentado trabajar entre distintos sectores, 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 del Proyecto Final

Tomando las observaciones de este caso particular, se investigó si estos indicios se encuentran en otras empresas también, 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, y que optimice el flujo de información y de trabajo. Se espera que, de esta manera, se reduzca el tiempo en que la innovación irrumpe en el mercado.

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 permitieron explorar y diseñar posibles soluciones.

Cabe aclarar que, si bien el abordaje metodológico de Pensamiento de Diseño contempla el testeo de la hipótesis de solución para iterar en función de las necesidades del usuario, el alcance de este trabajo final llega hasta el primer diseño de un servicio que mantenga coherencia con las 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 se encuentran interesadas en innovar, sin embargo, sus estrategias requieren una revisión y adecuación.

## Hipótesis del problema

- A pesar de que las empresas cuentan con procesos y metodologías para innovar, se retrasan dado que los equipos de trabajo están conformados por miembros de distintos sectores 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 los distintos sectores de las empresas tienen formación profesional, modelos mentales, lenguajes y estilos de comunicación diferentes. Para salvar estas diferencias y lograr acuerdos con el fin de 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:

¿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 multidisciplinarios de innovación?

## Objetivo general

Siguiendo con la línea de lo anteriormente planteado, el proyecto final tiene como objetivo general desarrollar un sistema de soluciones que permitan vincular las distintas áreas y sectores 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 relevantes para 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.

- Establecer conclusiones, plantear nuevas preguntas y sugerir pasos a seguir más allá del alcance de este documento.

# 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 guion 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 distintos rubros y tamaños, 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 categorías. Algunas son:

- **CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

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

  *"Hay clientes que te ningunean, te bastardean, piensan que estás haciendo una pavada y te lo dicen y otra vez, las habilidades blandas…no importa cuánto te paguen acá."*

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

- **METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS**

  *"A mí 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."*

  *"Para algunos casos usamos Design Thinking, se intenta aplicar tal cual, pero puede fallar. Por la velocidad de las necesidades nos podemos saltear 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?"*

  *"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."*

- **DISEÑO EN CONJUNTO**

  *"Ellos (los clientes) son parte del diseño, los entrevistamos. Dependiendo de la etapa del diseño son también son 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"*

*“En la reunión previa al proyecto en donde se establece la problemática 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: Stackeholder, responsables de área.”*

- **FLUJO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

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

*"La reticencia 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".*

*“Todos saben lo mismo de producto, nadie sabe más. O todos saben o nadie sabe. Si hay dudas, dudamos todos.”*

*“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.”*

*“Hay que poner voluntad para comunicarse”*

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

*“Algo infaltable es la comunicación, la transparencia es uno de los pilares con el cliente, con tus compañeres, con tu jefe, con todos. 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”.*

*"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".*

*“Mucha falta de comunicación, pensaban que diseñar era pintar pantallas y cuando tenés 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.”*

- **OBJETIVOS E INTERESES**

  *"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."*

  *"Queremos hacer esto, sin objetivos claros. Falta de comunicación clara sobre los objetivos."*

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

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

  *"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."*

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

- **CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

  *En las empresas más tradicionales la información se difunde solo en los mayores niveles jerárquicos, esta falta de comunicación genera descontento.*

  *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.*

  *En las empresas tradicionales, aspiran a ser agiles, pero los directivos no lo son.*

  *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.*

*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.*

- **METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS**

*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 vea reflejado en los resultados.*
*Las empresas que lanzan productos de forma rápida lo logran porque entendieron la lógica de la agilidad.*

- **DISEÑO EN CONJUNTO**

*En las empresas ágiles se diseña de manera colaborativa, pero algún integrante adquiere una actitud cerrada se desdibujan los objetivos generales.*

- **FLUJO DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN**

*En las empresas ágiles la información fluye de manera horizontal y hay objetivos comunes y claros, pero a veces con tal de cuidar los objetivos particulares de un 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.*

*Los productos tardan en generarse y lanzarse porque la formulación inicial, el desarrollo y la toma de decisiones están disociadas.*

- **OBJETIVOS E INTERESES**

*Si el objetivo general y/o los específicos de cada parte no están cumplidos, no hay buena onda que alcance.*

*En las empresas tradicionales la comunicación de objetivos se realiza de manera fragmentada, entonces el diseño de experiencia se lleva adelante sin rumbo alguno.*

*Las imposiciones y los intereses aparentemente contrarios entre áreas o partes, lentifica el proceso de lanzamiento.*

*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.*

*En las empresas ágiles, los equipos fluyen porque los objetivos son claros y la comunicación es transparente.*

## Oportunidades

- ¿Cómo podríamos achicar la brecha entre lo ágil y lo pesado, lento y tradicional?
- ¿Cómo podríamos difundir y entrenar agilidad en los altos mandos?
- ¿Cómo podríamos hacer para que empresas que ya son ágiles perfeccionen sus acciones?
- ¿Cómo podríamos hacer para que los objetivos de cada área estén en coherencia con los objetivos generales de la compañía?
- ¿Cómo hacemos para evitar que las imposiciones y los intereses contrarios entre áreas o partes, lentifiquen el proceso de lanzamiento?
- ¿Cómo podríamos hacer para 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 evitar falsos acuerdos?
- ¿Cómo podríamos hacer para que las personas sean asertivas, tengan conversaciones difíciles y haya buen clima laboral?

- ¿Cómo podríamos alentar el buen clima laboral sin que se desdibujen las relaciones profesionales de alta eficiencia?
- ¿Cómo podríamos hacer para que el trabajo sea integral e integrado desde el principio hasta el fin?
- ¿Cómo podríamos hacer para cambiar la predisposición de una persona ante un proyecto?
- ¿Cómo podríamos sistematizar el trabajo colaborativo de cada proyecto?
- ¿Cómo podríamos hacer para que los equipos quieran invertir tiempo en investigación?
- ¿Cómo hacemos para que la etapa de investigación sea percibida como una inversión de tiempo?
- ¿Cómo podríamos incluir instancias dedicadas a extraer aprendizajes de los errores?

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 III: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

## Generación de ideas iniciales

Utilizando el modelo del doble diamante se abrió paso al momento de divergencia del segundo rombo, en el que las preguntas comenzaron a ser disparadoras de variadas ideas:

- 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, etc. 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.

- Implementar las 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.

El resultado de la selección fue, 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 Julieta Romero. 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 esbozo del servicio está comprendido por dos 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 sistema de solución complementario, cada estudiante continuó trabajando en el desarrollo del servicio de manera individual. Con el objetivo de que cada proyecto final sea único, de aquí en adelante, se describe solo uno de sus componentes.

Cabe destacar que, más allá del alcance de este trabajo, en el plano de la práctica profesional, se estima ofrecer la propuesta de manera conjunta, teniendo en cuenta que es un sistema de componentes opcionales y sinérgicos.

## Propuesta de solución

El presente componente de servicio, es un programa de capacitación en temas de creatividad, innovación y agilidad; de desarrollo y entrenamiento de las habilidades blandas necesarias para la innovación; seguido del acompañamiento a un equipo de trabajo en la marcha de un proyecto de innovación.

Este, a su vez, se ordena en tres tramos, cada uno compuesto por módulos. El primero, integrado por cuatro módulos introductorios, más bien teóricos, aunque prevé instancias de aprendizaje prácticas y dinámicas.

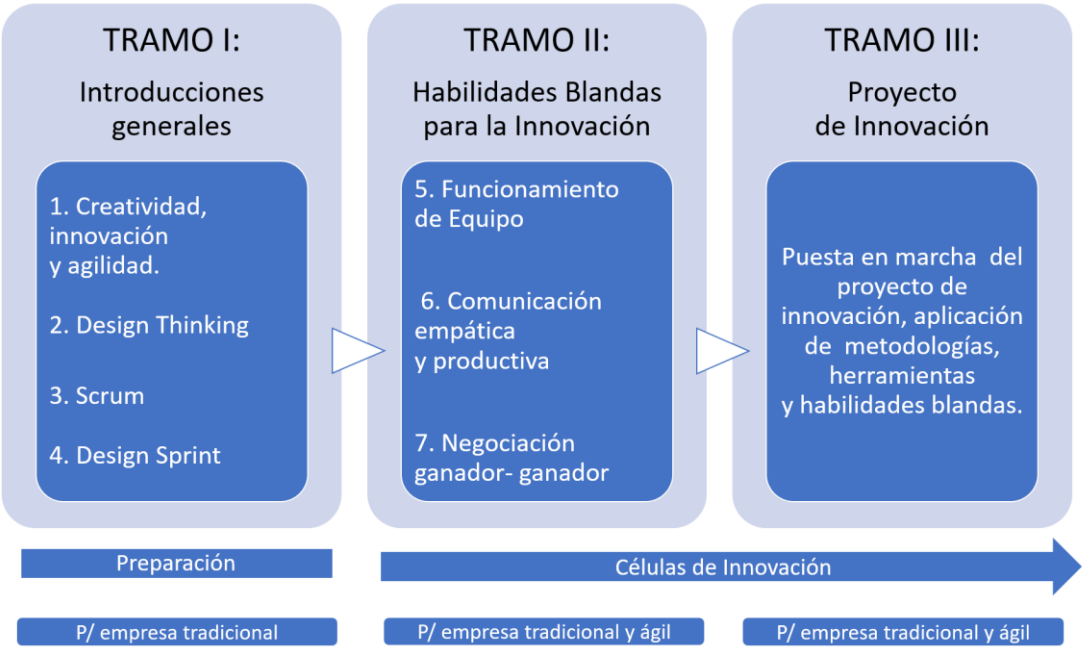
La segunda parte sigue siendo introductoria, teórica - práctica, pero se trabaja en equipos de innovación cerrados. Funciona como una preparación del equipo dado que se especializa en el desarrollo de habilidades blandas útiles para hacer fluir y no detener el proceso de innovación.

El tercer tramo sigue siendo exclusivo para cada equipo de innovación. Es un acompañamiento en el desarrollo de su proyecto de innovación. No se compone de módulos, sino que trabaja con el emergente del equipo hasta que demuestre prescindir de ayuda externa para fluir en tiempo y forma, enfrentando y resolviendo conflictos que puedan retrasar la marcha.

Todas las actividades son sincrónicas. Las mismas pueden ser virtuales o presenciales, según las particularidades de cada módulo y de las necesidades específicas del cliente, junto con las posibilidades del equipo de innovación participante en la intervención.

A las empresas tradicionales que tienen intenciones de incursionar o de tomar ciertas prácticas de la agilidad, se les recomendará tomar el servicio completo. Al segmento de empresas ágiles, se les ofrecerá desde el segundo tramo de actividades en adelante.

PROTOTIPO DEL COMPONENTE I DEL SISTEMA DE SOLUCIÓN:




El cuadro sería presentado a los potenciales clientes, acompañado de una explicación verbal basada en el siguiente texto.

## TRAMO I: INTRODUCCIÓN A LA AGILIDAD

Este tramo es introductorio. Se brinda un primer acercamiento a la creatividad y la innovación, a la filosofía ágil y a algunas de sus metodologías. Está compuesto por módulos teóricos y prácticos. La experimentación de técnicas se realiza en casos generales y comunes a todos los participantes.

Está dirigido sobre todo al segmento de empresas que tiene una cultura organizacional tradicional, pero incursiona en la agilidad. Dentro de esta porción, es importante que

participen los miembros de alto rango de la compañía, aquellos que toman decisiones, así como quienes desarrollan las soluciones. El tramo también aporta valor a las empresas ágiles que no tienen experiencia utilizando alguna de las metodologías particulares.

**1) Introducción a la creatividad, innovación y agilidad.**

- OBJETIVO: Que los participantes comprendan los conceptos generales de creatividad, innovación y agilidad, sus relaciones y diferencias.

- RELEVANCIA: Este módulo tiene la responsabilidad de introducir a todos los miembros de la compañía cliente en la filosofía de la agilidad. Su valor se encuentra en la alineación de las formas y expectativas de trabajo, y la generación de un lenguaje común.

  Apunta a satisfacer la oportunidad de difundir agilidad entre los altos mandos de la empresa, a achicar la brecha entre lo ágil y lo tradicional, y si lo tomara una empresa que ya trabaja de manera ágil, podría colaborar con que se perfeccione.

- DESARROLLO: El módulo comienza con la explicación del modelo Cynefin, del autor Dave Snowden. Se enfatiza en el contexto complejo. Este escenario es el terreno fértil de la innovación y requiere de habilidades creativas tanto para detectar y comprender problemas, así como para generar soluciones. La forma de trabajo ágil es la sugerida.

  Por lo anterior, se brindan las definiciones y características de creatividad, innovación, agilidad en el ámbito empresarial, sus diferencias y relaciones. Los participantes investigan sobre distintas metodologías ágiles.

Se explica el funcionamiento de los patrones mentales de pensamiento y conducta y la manera en la que pueden limitar la creatividad. Luego, con ejercicios didácticos, se realiza un entrenamiento del pensamiento lateral.

Por último, se pone en práctica la técnica ágil "Vientos y Anclas", útil para hacer un primer abordaje a proyectos complejos. La dinámica permite experimentar conceptos como descubrimiento de obstáculos, generación de ideas, co-construcción de prototipos, entregas de valor en ciclos cortos e iteración.

**2) Introducción al abordaje ágil para descubrir oportunidades: Design Thinking**

- OBJETIVO: Que los participantes comprendan los conceptos básicos de Design Thinking y su flujo de trabajo.

- RELEVANCIA: Este módulo es central en el programa ya que su propósito es introducir a todos los miembros de la compañía cliente en el abordaje de trabajo Design Thinking. Además, este marco será transversal en el tramo III.

  El pensamiento de diseño es funcional para aproximarse a problemas complejos y, de forma iterativa, generar hipótesis de soluciones con prototipos. En cada iteración el equipo aprende y ajusta las hipótesis.

  Por lo anterior, este módulo responde a las oportunidades relacionadas a difundir y perfeccionar agilidad, así como a trabajar de forma integral y colaborativa. También, a comprender el valor de la investigación y extraer aprendizaje.

- DESARROLLO: Primero se realiza una presentación teórica general del marco de trabajo Design Thinking, origen, fundamentos, características, tipo de situaciones oportunas para utilizarlo. Se hace énfasis en el diseño de equipos interdisciplinarios y en el trabajo colaborativo.

Para experimentar, se realiza una práctica de las etapas y técnicas más importantes del doble diamante sobre un desafío general y común a todo el grupo: investigación empática, convergencia en oportunidades, pregunta creativa, generación de ideas, selección de potenciales soluciones, prototipado, testeo, aprendizaje. Iteración.

**3) Introducción al abordaje ágil para desarrollar soluciones: Scrum**

- OBJETIVO: Que los participantes comprendan los conceptos básicos de Scrum.

- RELEVANCIA: La importancia de este módulo radica en que introduce a todos los miembros de la compañía cliente en la metodología de desarrollo ágil de soluciones "Scrum". Los participantes comprenden los principios fundamentales del manifiesto ágil, sus valores y la mecánica de trabajo para construir soluciones de forma ágil.
  Por eso, cubre las oportunidades relacionadas a difusión y perfeccionamiento en agilidad y aporta a la oportunidad de sistematizar el trabajo colaborativo, integral e integrado, colabora con extraer aprendizaje en cada iteración, y a tener objetivos comunes claros.

- DESARROLLO: Primero se realiza una presentación teórica de Scrum, su origen y fundamentos, se explica el manifiesto ágil con sus valores y principios. Se expone el ciclo de trabajo de Scrum, junto con la conformación del equipo, sus responsabilidades y reuniones. Por último, se compara Scrum con metodologías tradicionales de desarrollo de soluciones, como la Cascada.

  Luego sigue una parte dinámica en la que, a través de juegos se experimentan los conceptos teóricos de valores, entregas de valor en ciclos cortos, estimación, iteración, etc.

## 4) Introducción al abordaje ágil para testear soluciones: Design Sprint

- OBJETIVO: Que los participantes comprendan los conceptos y etapas del proceso Design Sprint y experimenten algunas de sus herramientas para que puedan utilizarlas dentro del método o de forma aislada.

- RELEVANCIA: Al hacer una introducción en el método ágil Design Sprint, los participantes pueden obtener herramientas para construir prototipos realistas, evitar los debates argumentativos y pasar a tomar las decisiones en base al testeo.

  Design Sprint es un método diseñado y utilizado en Google, beneficioso para resolver problemas importantes. Su relevancia radica en que ayuda a tomar decisiones sin entrar en discusiones desgastantes, a generar ideas, hacer prototipos realistas y probarlos con el objetivo de aprender para luego, confirmar o descartar hipótesis, y tomar decisiones basadas en la experiencia.

  El módulo se incluye para responder a la oportunidad de alinear objetivos, extraer aprendizaje, sistematizar el trabajo colaborativo de principio a fin, tomar decisiones evitando los falsos acuerdos.

  - DESARROLLO: La actividad se inicia con una presentación del origen de la metodología, sus objetivos, alcance y limitaciones. Se distinguen las situaciones de aplicación: desafíos reales, críticos y apremiantes. Se brindan ejemplos en los que no es conveniente utilizar este método. Se presentan casos de éxito.
  Se comparte una breve exposición de la agenda y se experimentan algunas de sus técnicas: consta de cuatro días seguidos para resolver el desafío propuesto.
  Al final de la intervención de Design Sprint se espera obtener una idea de solución probada, que responda por sí o por no a las preguntas cruciales que el equipo tiene sobre la cuestión. De esta manera, puede tomar decisiones respaldadas por el testeo con el usuario.

## TRAMO II: DESARROLLO DE HABILIDADES BLANDAS PARA LA INNOVACIÓN. FORMACIÓN DEL EQUIPO DE INNOVACIÓN

Este tramo está dirigido a ambos tipos de empresas. Se crean equipos interdisciplinarios diseñados para llevar adelante un proyecto de innovación. Cada grupo recibe un entrenamiento exclusivo en habilidades blandas para la innovación.

Como hilo conductor, en el siguiente tramo, cada célula de trabajo tendrá que llevar adelante un proyecto de innovación. Es por eso que los módulos del presente segmento son cerrados para cada célula. De esta manera, funcionan como dispositivos de aprendizaje y como instancias de integración de equipo.

### 5) Funcionamiento de equipo

- OBJETIVO: Colaborar con la conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario cohesionado con objetivos comunes y con interacciones de trabajo funcionales.

- RELEVANCIA: Este módulo tiene la responsabilidad de dar a conocer las típicas estrategias que llevan a los equipos a ser subóptimos, según P. Lencioni. Además de ordenar con conceptos claves, y de habilitar conductas productivas, brinda herramientas simples y cotidianas que ayudan a generar un buen funcionamiento de equipo.

  Este módulo aprovecha la oportunidad identificada de generar un buen clima de trabajo sin que eso implique que las relaciones profesionales se desdibujen. También, la de sistematizar el trabajo colaborativo e integral, generar buena predisposición hacia el proyecto. Así como también la de evitar los falsos acuerdos y falsa armonía grupal.

- DESARROLLO: El taller comienza preguntando a los participantes sobre cómo es, o cómo creen que es, un equipo de excelencia. Luego se les consulta si han tenido

experiencias de equipo desagradables y cuáles fueron las causas. Se espera que muchas de las experiencias funcionales y disfuncionales coincidan con el modelo que se explica en el taller.

Luego, una a una, se van explicando los cinco pilares para el trabajo en equipo: confianza, conflicto, compromiso, responsabilidad, resultados colectivos. Cada uno comienza con una actividad de conexión al tema. Seguido a la explicación del pilar, sigue la puesta en práctica de sus herramientas.

**6) Comunicación empática y productiva.**

- OBJETIVO: Que los participantes puedan expresar sus opiniones, observaciones y necesidades con asertividad, honestidad y respeto.

- RELEVANCIA: Este módulo es fundamental para el funcionamiento de un equipo interdisciplinario. Es importante porque se utiliza el modelo de M. Rosenberg que sinergiza especialmente con los pilares de confianza, conflicto y responsabilidad del modelo de P. Lencioni.

  El módulo está específicamente planteado para capitalizar la oportunidad de comunicarse de manera asertiva y generar buen clima laboral. Impacta también en aquellas relacionadas a la generación de acuerdos entre partes con diferentes intereses y objetivos.

- DESARROLLO: El módulo comienza pidiéndole a los participantes que piensen en una conversación difícil que deban tener. A medida que se explica el modelo de Comunicación No Violenta de M. Rosenberg, cada participante va construyendo el mensaje, con sus cuatro elementos: observar sin juzgar, identificar el propio sentimiento, expresar la necesidad que hay detrás de la emoción, formular una petición concreta.

**7) Negociación ganador - ganador**

- OBJETIVO: Que los participantes puedan generar acuerdos de innovación sostenibles, basados en intereses y beneficiosos para todas las áreas.

- RELEVANCIA: Este módulo es muy influyente para el funcionamiento del equipo interdisciplinario. Aporta al pilar de abordaje al conflicto que impacta en los restantes aspectos de equipo, planteados por P. Lencioni. Sobre todo, es importante para que el equipo de innovación, al estar trabajando en su proyecto, logre negociar en pos del objetivo común, en base a intereses y no a posiciones.

  Responde directamente a todas las oportunidades relacionadas con alinear objetivos generales y específicos con las acciones de cada área, evitar las imposiciones y las posiciones encontradas entre equipos, así como la evitación de falsos acuerdos, o de acuerdos no sostenibles en el tiempo.

- DESARROLLO: Se presentan los elementos fundamentales del modelo de Negociación de la Universidad de Harvard "Ganador - Ganador": intereses, alternativas, opciones, criterios de legitimidad, compromisos, comunicación, relación y resultados.

  Luego, mediante videos y juegos, se experimenta la diferencia entre negociar desde las posiciones y desde los intereses. Por último, se trabaja sobre un caso de negociación: se divide al grupo en dos, cada subgrupo representa una parte del caso. Mediante una planilla con los siete elementos de la negociación, se preparan para las distintas rondas de negociación.

## TRAMO III: ACOMPAÑAMIENTO Y PULIDO SOBRE LA MARCHA DEL PROYECTO DE INNOVACIÓN

### 8) Coaching

Cada célula de innovación tiene que abordar un proyecto de innovación. Este puede comenzar con una oportunidad de innovación previamente identificada por el área contratante, o podrá ser construida por el equipo en la misma intervención.

Durante todo el proyecto se brindará el servicio de acompañamiento de un coach. Esta persona acompaña al equipo y colabora con los miembros del grupo a desarrollar y pulir las habilidades blandas vistas en los módulos anteriores.

- RELEVANCIA: Este módulo es el más trascendental. Se aborda un desafío de innovación real e importante. Al mismo tiempo, y sobre la marcha, se pulen las interacciones entre los miembros del equipo. Es decir, el proyecto de innovación permite desarrollar al equipo, a la vez que el equipo empoderado tiene más posibilidades de innovar en tiempos más breves.

  Responde de manera integral a todas las oportunidades ya que en el hacer del equipo se pondrán en acción gran parte de los conceptos, metodologías, herramientas y habilidades.

- DESARROLLO: Se toma el hilo conductor de Design Thinking, combinado con distintos abordajes de trabajo, metodologías, técnicas, modelos herramientas que componen los tramos I y II.

  A medida que se avanza con el entendimiento del problema y la generación de soluciones, el equipo se enfrentará con sus propias disfunciones. Esos momentos

serán materia prima para pulir y refinar las interacciones entre los miembros del equipo.

En términos generales, pero dependiendo de cada caso particular, se espera que cada equipo logre abordar un desafío crítico y estratégico, tener foco en el logro colectivo, comprender el problema desde el punto de vista del usuario, entender y cuidar los intereses de cada área interviniente, generar confianza en el equipo, tener debates productivos, lograr compromiso, claridad y participación de todos sus miembros, generar ideas originales y viables, prototipar y probar potenciales soluciones, generar acuerdos sostenibles sobre los pasos a seguir para la implementación de las ideas.

# SECCIÓN VI: CONCLUSIONES

En la primera sección se dieron a conocer los obstáculos observados en la práctica profesional, arrojados en el caso de una empresa multinacional que se acercó con un pedido puntual: ayudarlos a generar las ideas de producto para su portafolio de proyectos de innovación.

Su principal obstáculo estaba en que el proceso que va desde la detección de oportunidades hasta el lanzamiento del producto tardaba más de lo esperado, lo que resultaba en llegar tarde al mercado perdiendo liderazgo en el segmento.

Las causas de lo anterior estaban relacionadas con que el trabajo en equipo era poco diverso en cuanto a formación profesional; la idea de innovación pasaba de manera secuencial entre un área y otra, como si atravesara por una línea de montaje, en vez de trabajar de forma multidisciplinaria desde el inicio.

También, con que cada sector tenía intereses encontrados y entraban en conflicto; que desconocían los objetivos y limitaciones de otras áreas de la compañía, y que resultaba en demonizaciones mutuas. Además, les faltaban habilidades para comprenderse y generar acuerdos de innovación.

En la segunda sección se describió el trabajo de campo. De las entrevistas en profundidad, se hallaron dos perfiles de empresas: las que cuentan con una cultura organizacional ágil y aquellas con estructura tradicional, pero que incursionan en la agilidad. Ambas necesitan innovar.

Con la información de la investigación empática se constataron las hipótesis planteadas en la introducción: influyen en el retraso del proceso de innovación los conflictos que se generan a causa de que las áreas intervinientes tienen perspectivas, objetivos e intereses encontrados.

También, se corroboró que colabora con la tardanza de la llegada al mercado que los integrantes de las distintas áreas de una empresa no cuenten con las habilidades necesarias

para resolver los conflictos que surgen a raíz de las diferencias de formación profesionales y estilos de comunicación. Esto ayuda a que se asiente la evitación a trabajar en equipos multidisciplinarios.

Por consiguiente, se concluye que los dos puntos anteriores son obstáculos considerables la hora de generar desde ideas hasta acuerdos para avanzar tanto en el diseño, como en el desarrollo de productos o servicios innovadores.

En respuesta a las preguntas planteadas sobre el tipo de experiencia que se podría diseñar para agilizar la articulación entre las áreas que intervienen en un proyecto de innovación, y sobre el tipo de habilidades y herramientas que se necesitan para conformar equipos interdisciplinarios de innovación, se desarrolló el primer esbozo de solución planteado en este trabajo.

Es la construcción de un programa de tres tramos: el primero de capacitación en temas de creatividad, innovación y metodologías ágiles; el segundo de desarrollo y entrenamiento de las habilidades blandas necesarias para la innovación; y el tercero, un acompañamiento a un equipo de trabajo en la marcha de un proyecto de innovación.

La solución de tres tramos con sus módulos puede tomarse parcial o totalmente según el segmento de cliente y en función de sus necesidades específicas. Además, es articulable con el otro componente del sistema que se detalla en el proyecto final de Julieta Romero.

Por último, cabe destacar que el servicio formulado responde a las oportunidades de acción, formuladas en interrogantes, que se descubrieron en base a la investigación empáticas, realizada a través de entrevistas en profundidad seguidas de análisis de la información.

. . . . . .

Para finalizar, luego de enumerar las observaciones que surgieron en la práctica profesional; después de plantear la hipótesis del problema, sus interrogantes y los objetivos de trabajo; luego de ahondar en los puntos de dolor de usuario y de constatar que la necesidad de acelerar y aceitar el proceso es una constante en las empresas que innovan; y, por último,

una vez finalizada la exploración de ideas y el diseño del primer prototipo de solución, se puede concluir en que:

Por un lado, el servicio de capacitación y entrenamiento en habilidades blandas para la innovación es un instrumento necesario para las empresas, que está alineado a colaborar con resolver los puntos de dolor de los usuarios al atravesar el proceso que va desde la detección de oportunidades de innovación, hasta el lanzamiento del producto o servicio al mercado.

Y, por el otro lado, que, en coherencia con la metodología de trabajo utilizada para el presente proyecto, es menester exponer el prototipo de servicio al parecer del potencial usuario a través de reuniones de testeo. Se sugiere que dicha instancia sea un espacio de retroalimentación y co-construcción para seguir profundizando en las necesidades y expectativas del cliente.

# BIBLIOGRAFÍA y FUENTES

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

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

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

Ideo (2012). Design Thinking para Educadores

Institute of Desing at Stanford. Guía del Proceso Creativo. Mini guía: una introducción al Design Thinking

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

Knapp, J. (2019). Sprint. El método para resolver problemas y testear nuevas ideas en sólo cinco días.

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

Rosenberg, M. B. (2013) Comunicación no violenta:un lenguaje de vida

Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (2008) Sí… ¡de acuerdo! Cómo negociar sin ceder.

# 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?

## Enlace de acceso al mural de trabajo

https://app.mural.co/t/flowcreativo4717/m/flowcreativo4717/1658865604407/57c0eb05fc2d30f22771aa3661cd7b750edbf632?sender=hola3722