

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



¿Existen vínculos entre Design Thinking y Cultura Innovadora?: El estudio de caso único de un equipo de trabajo del Área de Desarrollo de Negocios del BBVA en Lima.

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

CERDEÑA ZAMORA, Angela Leslie

COTRINA FLORES, Eliani Maryouri Yuleisi

RIVERA SALAZAR, Carmen Elvira

Asesoradas por: Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Lima, junio de 2019

La Tesis

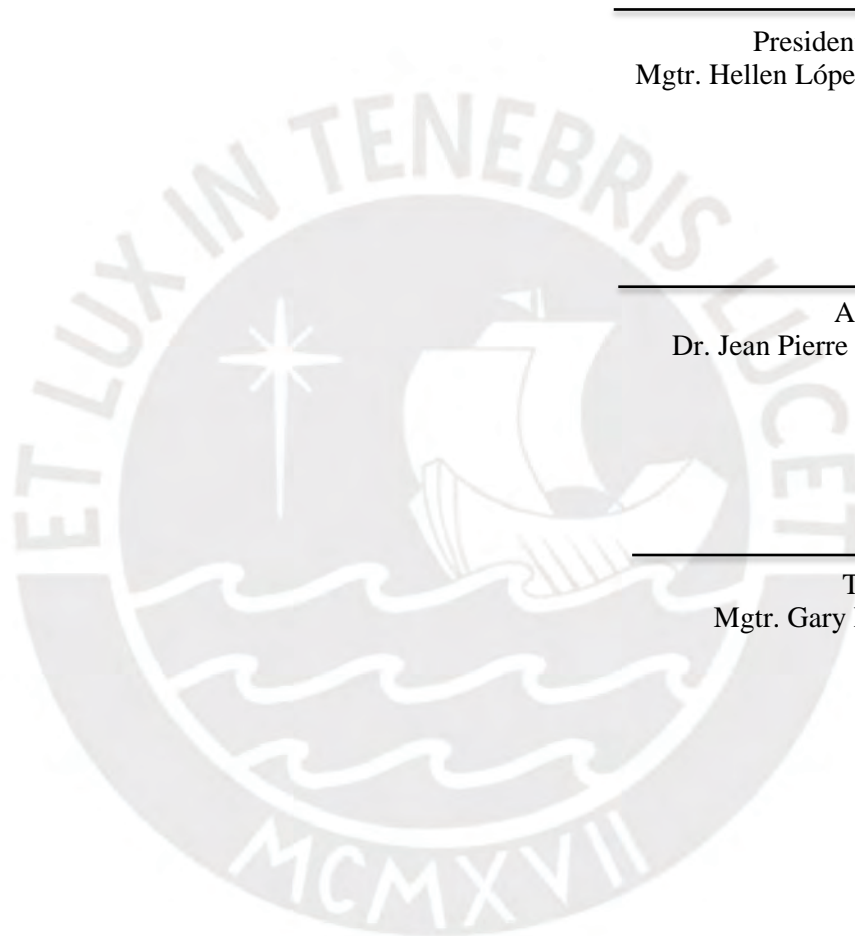
¿Existen vínculos entre Design Thinking y Cultura Innovadora?: El estudio de caso único de un equipo de trabajo del Área de Desarrollo de Negocios del BBVA en Lima.

ha sido aprobada por:

Presidente del jurado
Mgtr. Hellen López Valladares

Asesor Jurado
Dr. Jean Pierre Seclen Luna

Tercer jurado
Mgtr. Gary López Rojas



A Dios por su amor incondicional. A mis padres, Leslie y Miguel, por creer siempre en mí y enseñarme a luchar por mis sueños y no rendirme. A mis abuelos y tíos, Abner y Miguel, por su apoyo constante. A mi tío Javier porque sería el más feliz de ver este logro. A Chester por su fiel compañía en toda mi etapa universitaria. A mis amigas, Eliani y Carmen, por ser el mejor equipo.

Angela Cerdeña

A mi mamá por ser como es, enseñarme a nunca dar nada por sentado y convertirse en mi apoyo incondicional. A mi familia por pasar conmigo lo bonito y lo difícil de la vida universitaria. A Estrella por su compañía en mis primeros logros. A Angela y Carmen, por su amistad, confianza y paciencia.

Eliani Cotrina

A Dios por darme fuerzas para lograr mis metas trazadas. A mi padre por estar dispuesto a acompañarme cada larga noche de estudio y ser promotor de mis sueños. A mi madre por darme todo sin esperar nada a cambio, por disfrutar, sufrir conmigo y por enseñarme a vivir. A mi hermana por ser mi ejemplo a lo largo de toda mi formación académica. A mis amigas, Eliani y Angela, por su empeño, dedicación y cariño.

Carmen Rivera



Agradecemos a nuestro asesor de tesis Jean Pierre Seclen por confiar en nosotras. Su apoyo fue fundamental para la culminación de esta investigación. Gracias a él este proceso fue menos complicado y gran parte del desarrollo de esta investigación se la debemos a él.



TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Objetivos de la investigación.....	4
2.1. Objetivo General.....	4
2.2. Objetivos Específicos.....	4
3. Preguntas de la investigación	5
3.1. Pregunta general de la investigación.....	5
3.2. Preguntas específicas de la investigación.....	5
4. Justificación.....	5
5. Estructura de la tesis.....	6
CAPÍTULO 2: INNOVACIÓN Y METODOLOGÍAS ÁGILES.....	8
1. Innovación en las organizaciones.....	8
1.1. Tipos de Innovación.....	9
2. Organizaciones ágiles.....	11
2.1. Metodologías ágiles	12
CAPÍTULO 3: CULTURA INNOVADORA	26
1. Cultura en las organizaciones.....	26
1.1 Definición de Cultura Innovadora.....	28
1.2 Cultura Innovadora y su relación con organizaciones ágiles	28
2. Modelos de Cultura Innovadora.....	29
2.1. Modelo de Martins y Martins.....	29
2.2. Modelo de Jay Rao y Joseph Weintraub	31
2.3. Modelo de COTEC	33
2.4. Modelo de Muñoz-van den Eynde et al	35
2.5. Comparación de los modelos de Cultura Innovadora revisados	37
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
1. Diseño de la investigación.....	39
2. Enfoque	39
3. Alcance de la investigación.....	40
4. Horizonte temporal de la investigación.....	40

5. Fases de metodología de estudio	41
6. Selección de unidades de observación	42
7. Técnicas de recolección de datos	42
7.1. Entrevistas Semiestructurada	43
7.2. Cuestionario	45
CAPÍTULO 5: CONTEXTUALIZACIÓN DEL BBVA	47
1. Sector Bancario	47
2. BBVA	48
2.1. Descripción de la empresa	48
3. Área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital	50
3.1. Equipo TMR	52
3.2. FODA del equipo TMR	58
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y HALLAZGOS	62
1. Caracterización de la aplicación de Design Thinking en el equipo TMR	62
1.1. Fase 1: Empatizar	62
1.2. Fase 2: Definir	63
1.3. Fase 3: Idear	64
1.4. Fase 4: Prototipar	66
1.5. Fase 5: Evaluar	68
2. Descripción de la Cultura Innovadora del equipo TMR	69
2.1. Dimensión General	69
2.2. Dimensión Organizacional	71
2.3. Dimensión Individual	73
3. Vínculos entre Cultura Innovadora y Design Thinking en el equipo TMR	76
3.1. Fase 1: Empatizar	76
3.2. Fase 2: Definir	77
3.3. Fase 3: Idear	78
3.4. Fase 4: Prototipar	79
3.5. Fase 5: Evaluar	80
4. Opiniones de los expertos	81
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	86

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	87
REFERENCIAS	88
ANEXO A: Matriz de consistencia	93
ANEXO B: Guía de entrevista de Design Thinking	94
ANEXO C: Guía de entrevista a expertos para validación de hallazgos.....	96
ANEXO D: Cuestionario de Cultura Innovadora	98
ANEXO E: CANVAS del BBVA	105
ANEXO F: Organigrama funcional del BBVA	106
ANEXO G: Constructo de la tesis.....	107
ANEXO H: Figura de red de Atlas.ti	109
ANEXO I: Resúmenes de entrevistas de trabajo de campo	110
ANEXO J: Resúmenes de entrevistas a expertos para validación.....	125
ANEXO K: Consolidado respuestas de encuestas Cultura Innovadora	141
ANEXO L: Consentimientos informados	150



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Comparativo de las metodologías ágiles	25
Tabla 2: Comparativo de Modelos de Cultura Innovadora	38
Tabla 3: Lista de entrevistados en fase exploratoria	44
Tabla 4: Lista de entrevistados del equipo TMR.....	44
Tabla 5: Lista de entrevistados para la validación de hallazgos	45
Tabla 6: Leyenda de interpretación de encuestas	46
Tabla 7: Participación de bancos anual en el Perú	48
Tabla 8: Miembros del Equipo TMR	55
Tabla 9: Funciones del Equipo TMR	57
Tabla 10: FODA del equipo TMR	59



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de la tesis	7
Figura 2: Fases del Modelo Extreme Programming.....	13
Figura 3: Fases del Modelo Lean Startup.....	16
Figura 4: Fases del Modelo Scrum.....	18
Figura 5: Fases del Modelo Design Thinking	21
Figura 6: Niveles de Cultura Organizacional	27
Figura 7: Modelo de Cultura Innovadora de Martins y Martins.....	30
Figura 8: Modelo de Cultura Innovadora de Rao y Weintraub	32
Figura 9: Modelo de Cultura Innovadora de COTEC	34
Figura 10: Modelo de Cultura Innovadora de Muñoz-van den Eynde et al.....	36
Figura 11: Fases de la metodología de estudio.....	42
Figura 12: Organigrama ágil del área de Desarrollo de Negocios	51
Figura 13: Segmentación de la Banca Premium antes de la conformación del Equipo TMR.....	53
Figura 14: Segmentación de la Banca VIP antes de la conformación del Equipo TMR.....	53
Figura 15: Organigrama del Equipo TMR	56
Figura 16: Segmentación de la Banca VIP antes de la conformación del Equipo TMR.....	57
Figura 17: Etapas de vida del cliente objetivo del proyecto del Equipo TMR.....	58
Figura 18: Resultados en Dimensión General de Cultura Innovadora	70
Figura 19: Resultados en Dimensión Organizacional de Cultura Innovadora	72
Figura 20: Resultados en Dimensión Individual de Cultura Innovadora	74
Figura 21: Resultados de Cultura Innovadora en el Equipo TMR	75

RESUMEN EJECUTIVO

La innovación es un proceso considerado indispensable hoy en día en las organizaciones. Dada la expansión de su aplicación, el enfoque se encuentra hoy en día en la rapidez trabajada en las organizaciones. Sin embargo, es importante que esta no sea aplicada en sólo un momento, sino que forme parte de las actividades diarias del trabajo de los colaboradores, llevando a que las organizaciones involucren aspectos de innovación a nivel cultural.

Es así como la presente investigación busca conocer los vínculos entre los elementos clave de la metodología ágil Design Thinking y la Cultura Innovadora, representantes de la agilidad y la sostenibilidad de la innovación respectivamente. Para ello, se caracteriza la metodología ágil aplicada por el equipo estudiado. Esto se logra a partir del uso de entrevistas de elaboración propia basada en la teoría de Design Thinking de IDEO. Luego de ello, se procede a caracterizar la Cultura Innovadora del equipo a través del instrumento propuesto por el modelo de Cultura Innovadora de Mu oz-van den Eynde et al. (2015).

El desarrollo de la investigación se basa en el estudio de caso único en un equipo dentro del Área de Desarrollo de Negocios en uno de los bancos más importantes del país, el BBVA. En concreto, la presente investigación estudia los componentes de ambas variables en el equipo TMR, para identificar la existencia de relación entre los componentes de Design Thinking y los de Cultura Innovadora. Luego se validan estos resultados con la opinión de expertos y como resultado final del estudio, se identifican los principales componentes de ambas variables que denotan la existencia de una relación entre ambas, recalcando así la propiedad de ambas variables a desarrollarse y apoyarse mutuamente potenciando la innovación aplicada por una organización. Finalmente, se presentarán conclusiones y recomendaciones sobre la importancia de esta relación, las cuales pueden apoyar a otras organizaciones a mejorar y canalizar de mejor forma sus prácticas de innovación.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad conocer los vínculos entre los elementos clave de la metodología ágil Design Thinking y la Cultura Innovadora. Sobre esa línea, se analiza un caso único de estudio en un equipo del área de Desarrollo de Negocios del banco BBVA, organización que ha iniciado una transformación estructural ágil que tiene como núcleo la aplicación de metodologías ágiles y que posee una importante participación de mercado del sector bancario en el Perú.

En tal sentido, en el primer capítulo, se presenta el problema de investigación a abordar, basado en revisión bibliográfica y en las entrevistas exploratorias realizadas. En base a ello, se presentan los objetivos y preguntas del presente estudio. Por último, se justifica la importancia del desarrollo de las variables a estudiar: Design Thinking y Cultura Innovadora, y el aporte que esto daría a la gestión y al sujeto de estudio.

En el segundo capítulo, se sustenta la primera parte del marco teórico, correspondiente a la innovación y metodología ágiles. En primer lugar, se describen los tipos de innovación que se pueden encontrar en una organización para luego pasar a desarrollar las metodologías ágiles como un ejemplo de innovación en los procesos trabajados por las organizaciones. Por último, se caracterizan las principales metodologías ágiles y se explica la elección del Design Thinking como la metodología a relacionar con la segunda variable. Consecutivamente, en el tercer capítulo, se desarrolla la segunda parte del marco teórico correspondiente a la Cultura Innovadora. En este punto se explica lo que significa cultura en las organizaciones para luego abordar las características de una Cultura Innovadora en las organizaciones desde diferentes puntos de vista de autores. Para luego, analizar cuatro modelos de medición de la Cultura Innovadora en una organización y seleccionar el modelo más apropiado.

Posterior a ello, en el capítulo del marco metodológico clarificamos el enfoque, alcance y diseño metodológico de la investigación, siendo esta investigación un estudio de caso único con un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo. Asimismo, en este capítulo se determinan las técnicas de recolección de datos utilizadas para poder recabar la información necesaria para caracterizar y describir la aplicación de la metodología ágil Design Thinking en el equipo TMR y su Cultura Innovadora para después analizar y determinar si existe relación entre estas variables. Las técnicas utilizadas son cuantitativas (encuestas autoaplicadas) y cualitativas (entrevistas semiestructuradas).

El capítulo del marco contextual tiene como finalidad exponer la importancia del sujeto de estudio seleccionado en su sector de desarrollo. Para ello, se presentan las principales características del sector en el que este se encuentra en el contexto nacional y se introduce a la

empresa. Después, se presenta el área en la que el equipo, unidad de análisis, se desenvuelve para finalmente desarrollar a mayor profundidad la conformación del equipo TMR.

En el último capítulo se lleva a cabo todo el trabajo empírico donde se abordan los resultados y hallazgos de la investigación, el cual consiste en el análisis de la información recaudada del sujeto de estudio a través de entrevistas y encuestas, para así brindar respuesta al objetivo final de la investigación. Los hallazgos encontrados son validados por expertos que fueron seleccionados en base al conocimiento de las dos variables: Design Thinking y Cultura Innovadora. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones en torno al vínculo entre el Design Thinking y la Cultura Innovadora y cómo apoyan el desarrollo de la innovación y ayudar a así a otras organizaciones interesadas en el potenciamiento de alguna de una de estas dos variables. Por último, se exponen las limitaciones del alcance de la investigación y líneas de investigación a futuro.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

El entorno competitivo actual ha generado un incremento en el interés y preocupación por parte de las organizaciones en generar más innovaciones con la finalidad de impulsar la transformación y crecimiento de las compañías (Coad, Segarra & Turuel, 2010). Gran parte de las organizaciones son conscientes de esto; por ello, el reto de estos tiempos ya no tiene un foco en innovar si no en quién innova más rápido en lo cambiante que se vuelve el mercado.

Dentro de la búsqueda de formas de innovar de manera más rápida, encontramos una práctica que ya hace varios años se viene aplicando por grandes organizaciones y que actualmente está teniendo una gran acogida, estas son las llamadas metodologías ágiles (Project Management Institute [PMI], 2017). Estas buscan impulsar el desarrollo de nuevas innovaciones de manera más rápida al trabajar con ciclos iterativos para lograr generar un producto/servicio de acuerdo a las necesidades nuevas que van surgiendo de los usuarios de una determinada organización.

Es así como vemos que la innovación es necesaria en las organizaciones para mantenerse en el mercado y va formando parte del día a día en las actividades de las empresas; por ello, no basta sólo con innovar en un momento o situación determinada sino que para que esta surja como una conducta recurrente, sistematizada y sostenida (Seclen, 2019), deben existir ambientes organizacionales que la promuevan, que permitan que los individuos pierdan el temor al cambio y al riesgo que significa innovar, y a su vez adopten miradas creativas para la solución de problemas (Hartmann, 2006, Naranjo et al., 2012).

Por lo tanto, las organizaciones deben involucrar a nivel cultural, aspectos de innovación, fomentando una Cultura Innovadora que permita a los colaboradores adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en el que compite, a través de una forma de pensar y de actuar que genera actitudes en la empresa, propensos a asumir e impulsar ideas y cambios que supongan mejoras en el funcionamiento y eficacia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional (Asociación española de contabilidad y administración de empresas citado en Rueda, 2010).

En el caso del Perú, vemos que las empresas y demás agentes que configuran el proceso innovador, no se esfuerzan lo suficiente y no interaccionan entre sí, siendo uno de los países con menor nivel de innovación en Latinoamérica y el mundo (World Economic Forum [WEF], 2018). Acrecentando más la situación, de acuerdo a la INEI, los empresarios consideran que una estructura organizativa rígida y no poseer una cultura que fomente la innovación son obstáculos

de poca trascendencia en el desarrollo de las organizaciones (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2015).

Sin embargo, existen organizaciones que se encuentran actualmente aplicando metodologías ágiles en búsqueda de un desarrollo de productos o servicios más innovador. En este punto, lo que atrae nuestra atención es analizar si en estas podemos encontrar que la aplicación de las metodologías está relacionada al desarrollo de la Cultura Innovadora en los colaboradores que forman parte de las organizaciones.

Es así que el problema de investigación se convierte en una oportunidad al abordar un caso único de estudio en el banco BBVA, que cuenta con un notable interés por el desarrollo de una Cultura Innovadora pues, en los últimos meses, ha apostado por realizar un cambio en su estructura organizativa que fomente la innovación. Como unidad de análisis nos enfocamos en un equipo del área de Desarrollo de Negocios del banco que se formó con la finalidad de atender la baja participación de mercado en un segmento de clientes. Este equipo aplicó de una metodología ágil (Design Thinking) de trabajo para atender este problema. En ese sentido, lo que busca la investigación es poder conocer los vínculos que existen entre la aplicación del Design Thinking y Cultura Innovadora en este equipo de la organización.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo General

Conocer los vínculos entre el uso del Design Thinking y la Cultura Innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios del BBVA.

2.2. Objetivos Específicos

1. Identificar en la literatura el modelo que explique la Cultura Innovadora en el equipo TMR del ADN del BBVA.
2. Describir la metodología ágil Design Thinking y sus elementos clave en el equipo TMR del ADN del BBVA.
3. Describir la Cultura Innovadora y sus elementos clave en el equipo TMR del ADN del BBVA.
4. Comprender los vínculos entre los elementos clave del Design Thinking y la Cultura Innovadora.

3. Preguntas de la investigación

3.1. Pregunta general de la investigación

¿Cuáles son los vínculos entre el uso del Design Thinking y la Cultura Innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios del BBVA?

3.2. Preguntas específicas de la investigación

1. ¿Cuál es el modelo que explica la Cultura Innovadora del equipo TMR del ADN del BBVA?
2. ¿Cuáles son los elementos clave de la metodología ágil Design Thinking en el equipo TMR del ADN del BBVA?
3. ¿Cuáles son los elementos clave de la Cultura Innovadora del equipo TMR del ADN del BBVA?
4. ¿Cómo están vinculados los elementos clave de la metodología Design Thinking y la Cultura Innovadora en el equipo TMR del ADN del BBVA?

4. Justificación

En primer lugar, abordar el tema de metodologías ágiles es importante pues más de 71% de las organizaciones a nivel mundial las usa (PMI, 2017). El cambio continuo en las necesidades de los clientes, ha llevado a que en los últimos años las organizaciones intenten aplicar dichas metodologías (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016). Según Amancio, el principal motivo es que estas les permiten adaptarse rápidamente a los distintos cambios producidos en su entorno. (Amancio, 2013).

Por otro lado, es importante señalar que el tema de innovación en el Perú es crucial, ya que posee bajos índices en comparación a los índices del mundo (WEF, 2018). Esto es debido a que pocas empresas se enfocan en generar innovaciones, lo cual produce un ámbito interesante e importante de investigación en innovación.

En los últimos años, el sector bancario ha aumentado su contribución a la economía del país (Asociación de Bancos del Perú [ASBANC], 2017) y esta se debe a cuatro bancos que concentran el 83% de dicho sector (Equilibrium, 2013). Son justamente estos bancos los que están incorporando metodologías ágiles en su gestión (García, 2017). De esta manera, se incursiona en un sujeto de estudio que forma parte de un sector importante en la economía peruana y a la vez, se encuentra implementando metodologías ágiles a toda su organización.

El presente estudio se justifica al constituirse como un aporte al conocimiento de la gestión, ya que expone los vínculos entre el Design Thinking y la Cultura Innovadora en un marco creciente aplicación de innovación en las empresas. Asimismo, el valor agregado de esta investigación está en exponer un tema poco explorado permitiendo a los gestores y a distintas organizaciones conocer el significado de implementar la metodología ágil Design Thinking y sus vínculos con Cultura Innovadora generando la apertura de futuros campos de estudio sobre estas variables.

Es preciso señalar que el uso de metodologías ágiles en las organizaciones del sector bancario se está expandiendo en el país. Sin embargo, la gran mayoría de información de metodologías ágiles es acerca de empresas software. Con ello, se pretende disminuir ese gap, ya que no se han encontrado estudios en el Perú que traten la aplicación de Design Thinking en una organización perteneciente al sector bancario como es el BBVA.

Asimismo, este trabajo de investigación tiene una justificación de utilidad práctica porque la información recogida y el análisis realizado en este estudio podrán ser útiles para la organización con el fin de mejorar y/o modificar la manera como actualmente viene ejecutando e implementando las metodologías ágiles para beneficio de la organización.

5. Estructura de la tesis

La estructura de la tesis, como se puede observar en la figura 1, está conformada en primer lugar por la formulación de la tesis, en donde se encuentra el planteamiento de la investigación. Adicional a ello, se encuentra el marco teórico, el cual analiza dos variables que se exponen de forma independiente en un capítulo cada una. Por último, se abarca la aplicación de la tesis, la cual corresponde a los capítulos de marco contextual, diseño metodológico, resultados y hallazgos de la investigación, conclusiones, recomendaciones, limitaciones y líneas futuras de investigación.

El primer tema a desarrollar en el marco teórico es la innovación y metodologías ágiles. En este, se muestran los tipos de innovación que se pueden encontrar en una organización y cómo el uso de metodologías ágiles en una organización ejemplifica el tipo de innovación de procesos. En esa línea, se exponen los tipos de metodologías ágiles que se aplican en las organizaciones para posteriormente hacer una comparación entre estas y señalar la metodología que el equipo, unidad de análisis de la investigación, aplica y así posteriormente conocer los vínculos con la otra variable.

En el capítulo siguiente se aborda el concepto de Cultura Innovadora, sus niveles, y su relación con las organizaciones ágiles desde diferentes puntos de vista de autores. En este

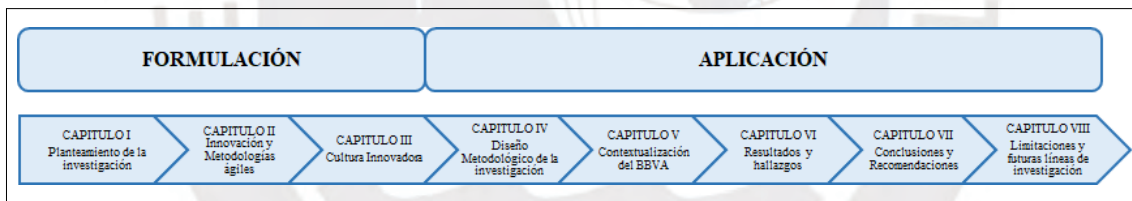
apartado, se describen los principales modelos para medir la Cultura Innovadora que puede haber en una organización. Finalmente, se elige una de estas de acuerdo con las características que se adaptan al caso de estudio.

Posterior a ello, en el capítulo del marco metodológico clarificamos el enfoque, alcance y diseño metodológico de la investigación, siendo esta investigación un estudio de caso único con un enfoque cualitativo y de alcance descriptivo. Asimismo, en este capítulo se precisa las técnicas de recolección de datos utilizadas para poder recabar la data necesaria y llevar a cabo esta investigación.

Por otro lado, el capítulo del marco contextual tiene la finalidad de exponer al sujeto de estudio. Para ello, se presentan las principales características del sector en el que este se encuentra y se introduce a la empresa con la finalidad de desarrollar el área en la que el equipo, unidad de análisis, se desenvuelve.

En el siguiente capítulo se abordan los resultados y hallazgos de la investigación, el cual consiste en el análisis de la información recaudada del sujeto de estudio y se brinda respuesta al objetivo final de la investigación. Finalmente, los últimos dos capítulos abarcan las conclusiones, recomendaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

Figura 1: Estructura de la tesis



CAPÍTULO 2: INNOVACIÓN Y METODOLOGÍAS ÁGILES

En el siguiente capítulo se describe y caracteriza la innovación a través de su aplicación en metodologías ágiles. En la primera parte de este apartado se explica la aparición de la innovación en las organizaciones haciendo un foco en el sector bancario. Luego, se profundizará en su aplicación, a través del uso de metodologías ágiles en las organizaciones. En este punto donde se presentará la metodología que será variable de análisis en nuestra investigación.

1. Innovación en las organizaciones

En los últimos años, el crecimiento y la digitalización en los sectores empresariales, ha impulsado el interés de las organizaciones en buscar nuevas formas de generar valor. A diferencia de tiempos atrás, donde una empresa nueva no significaba gran competencia para empresas ya posicionadas en el mercado; hoy, empresas con varios años en el mercado compiten arduamente tratando de mantener la participación de mercado que poco a poco se va repartiendo entre las grandes empresas y los nuevos modelos de negocio que van apareciendo con mejores formas de solucionar las necesidades de los clientes.

Incluso en sectores tan regulados como el bancario; resulta importante que se mantenga atención continua a los nuevos desarrollos y nuevas formas de entregar servicio a los clientes. Los bancos tradicionales que antes atendían únicamente a través de oficinas y que ahora cuentan con canales de atención de banca móvil y banca por internet son un claro ejemplo de la transformación bancaria a través de la innovación. No siendo ajenas a esta transformación aparecen las fintechs, que son startups que dan soluciones financieras a clientes de manera sencilla y rápida ha llamado la atención del sector. “De acuerdo a un análisis de la consultora Accenture, del 2010 al 2015 el financiamiento a las fintech alrededor del mundo pasó de US\$ 1,791 millones a US\$ 22,265 millones, anotando un crecimiento de 1,143% en dicho periodo” (ASBANC, 2017). Las fintechs y su crecimiento son también un ejemplo de que, en el tumulto de la globalización, las organizaciones no pueden dejar de innovar para darle al cliente lo que necesita pues pueden aparecer otras opciones que de manera más rápida y más sencilla pueden entregarle lo que necesita e incluso algo más.

En este contexto, se observa a la innovación como la solución para las organizaciones, pues estas deben responder al mercado y mantenerse en competencia al mismo tiempo, lo que significa un gran número de posibilidades como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.” (OCDE & Eurostat, 2005).

Por ello, debido a las diversas formas de aplicar la innovación para responder al entorno cambiante; estas se pueden clasificar en tipos pudiendo incluso encontrarse más de un tipo dentro de una organización.

1.1. Tipos de Innovación

En este apartado se presenta los tipos de innovación por su naturaleza en la organización como introducción al objeto de estudio que se encuentra en la investigación a realizar.

1.1.1. Innovación de Producto o Servicio

Este tipo de innovación consiste en “la introducción de un bien o de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso al que se destina” (OCDE & Eurostat, 2005). Para el caso de servicios, específicamente, se puede hablar de una mejora en la forma cómo se presta el servicio (eficiencia o rapidez, por ejemplo), la adición de nuevas funciones o características a servicios existentes, o la introducción de servicios enteramente nuevos. (OCDE & Eurostat, 2005). Al ser las mejoras del producto o servicio entregado consideradas una innovación, nos muestra que el motor que guía la innovación es la eficiencia y no simplemente el cambio.

1.1.2. Innovación de Proceso

Se refiere a “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución” (OCDE & Eurostat, 2005). En su acercamiento a la innovación en empresas de servicios, la definición señala dos grupos de procesos que se pueden aplicar: los nuevos o mejorados métodos de creación y prestación de servicios, y los nuevos o mejorados equipos o programas informáticos utilizados en actividades auxiliares. A partir de ello se observa que los objetivos que tiene este tipo de innovación pueden ser varios: disminuir los costes de producción o distribución dentro de la organización; mejorar la calidad; o llegar a producir o distribuir un servicio nuevo o mejorado.

1.1.3. Innovación de Mercadotecnia

Según el Manual de Oslo, se trata de “la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envase de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación” (OCDE & Eurostat, 2005). La innovación por mercadotecnia busca hacer el foco de la organización en sus clientes y cómo se llega a ellos a través de las formas de cómo se introduce un producto al mercado atendiendo elementos del marketing mix como el producto, la promoción y el precio.

Complementando la definición, Sundbo & Gallouj (1998) establecen una clasificación de tipos de innovación de servicio bastante similar a la del Manual de Oslo excepto en un punto: la innovación en mercadotecnia. El tipo de innovación al que se refieren es la “innovación de mercado”, donde son los nuevos comportamientos que la organización toma en el mercado, los que serán la innovación. Los autores toman de ejemplo el encontrar un nuevo segmento de mercado, o introducirse en otra industria y su mercado (COTEC, 2010). A partir de lo mencionado, se puede observar que el objetivo de esta innovación es satisfacer de mejor forma las necesidades de los clientes, posicionar el producto en su mercado actual o en uno nuevo con el fin atraer más clientes y aumentar sus ventas.

1.1.4. Innovación Organizativa

Este tipo de innovación se refiere a “la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa” (OCDE & Eurostat, 2005). Por ello se le denomina organizativa, pues a diferencia de los otros tipos, el alcance esta innovación engloba a la organización entera. Wengel et al. (2000 citado en Seclen, 2017) dicen que este tipo de innovación comprende dos innovaciones interrelacionadas entre sí: “innovación estructural -aquella que cambia los arreglos organizativos y su división de trabajo- e innovación en gestión -aquella relacionada a la forma de organizar una empresa en base a actividades o al personal”.

Una forma de innovación organizativa son las organizaciones ágiles; pues, se trata de una transformación en la organización a nivel organizacional, del trabajo y los equipos e incluso de la relación que tiene la empresa con el cliente. El término “ágil” se refiere al método iterativo e incremental de administrar el diseño y las actividades con el objetivo de llevar a cabo nuevos productos en la empresa de una manera altamente flexible e interactiva. Mejorando los resultados de la empresa en cuanto a niveles de satisfacción en el trabajo con una fuerza laboral más comprometida, reducción de costes administrativos y, sobre todo, un tiempo de comercialización más rápido (Aghina et al., 2017; Seclen, 2017).

Como se pudo observar, existen diversos tipos de innovación que se pueden encontrar en una organización. Como menciona Seclen, estos tipos de innovación se complementan entre sí y pueden ayudar a que la empresa sea más competitiva y sostenible en el tiempo (citado en Seclen, 2016). En este caso, el sujeto de estudio, la organización BBVA, presenta un tipo de innovación organizativa debido a que presenta una transformación completa en la organización a nivel estructural como de gestión; lo que permite otras formas de innovación y se refleja en la unidad de análisis, el equipo TMR, que tiene innovación en procesos, pues en este se encuentra una metodología ágil, que son prácticas que implican un cambio en el proceso habitual de

actividades realizadas en un equipo que serán explicadas con mayor detalle en el apartado siguiente.

2. Organizaciones ágiles

La agilidad de la organización se vuelve el punto de inflexión que puede crear la diferencia entre una empresa innovadora y una empresa seguidora en la industria; pues “es la capacidad de responder al cambio para tener éxito en un entorno incierto y turbulento; reconfigurando rápidamente la estrategia, la estructura, los procesos, las personas y la tecnología para crear oportunidades de valor y protección” (Ahlbäck, Fahrbach, Murarka, & Salo, 2017).

Las organizaciones ágiles no siempre fueron un modelo aplicado a organizaciones completas. Al comienzo, sus metodologías de trabajo también llamadas “metodologías ágiles” eran aplicadas en pequeños grupos dentro de una organización. Departamentos o unidades de negocios con un fuerte enfoque al cliente fueron los que adoptaron primero estas metodologías. Sin embargo, departamentos donde se identifica una búsqueda de reducción del riesgo y donde las políticas son estrictas, era menos probable observar que intenten aumentar su eficiencia a través del uso de metodologías ágiles (Kroll et al., 2017). Esto llevaba a observar organizaciones con dos realidades distintas, donde existían unidades con equipos apartados aplicando las metodologías ágiles y los otros equipos tradicionales trabajando en base al modelo tradicional de cascada. Sin embargo, eso no producía el ambiente de aprendizaje o cambios organizativos que se necesitan y comprometía la transformación holística de la organización. En el momento en que se ve que cada uno sigue diferentes procesos para llegar a un resultado y que las velocidades que pueden empujar son distintas, también. Por lo que mantener una organización dual, donde se separa a los equipos ágiles y únicamente se les pide su intervención en la organización tradicional que se desarrolla paralelamente, no se hace sostenible por mucho tiempo y son las mismas organizaciones las que tienen pasar al siguiente nivel de su aplicación de metodologías ágiles y convertirse en organizaciones ágiles.

Una organización ágil es una red de equipos donde se usan metodologías ágiles dentro de una cultura centrada en las personas que operan en rápidos aprendizajes y rápidos ciclos de decisión que son habilitados por la tecnología y guiados por un propósito común de co-crear valor para todos los interesados. De tal forma que la organización acepta y adopta el cambio que, al ser incremental, será continuo como parte de su desarrollo para responder a su entorno. (Aghina et al., 2017).

2.1. Metodologías ágiles

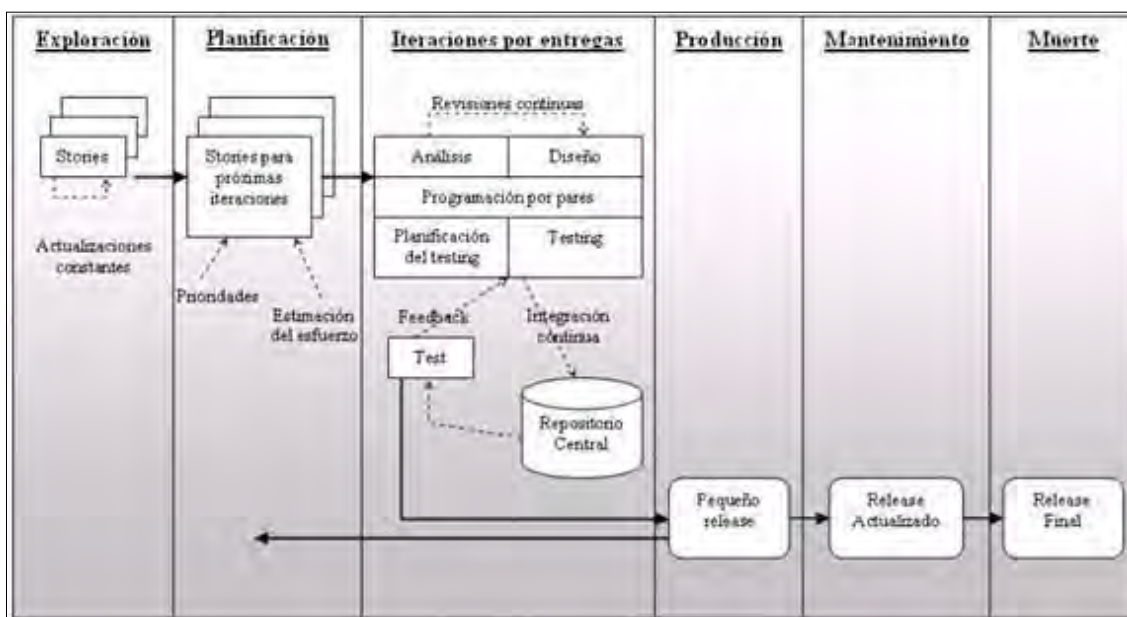
Si bien a lo largo de los años han aparecido y evolucionado las metodologías; para fines de la siguiente investigación se tomarán sólo cuatro, que pasarán a ser caracterizadas líneas abajo. Para seleccionar estas cuatro metodologías, se tomó como referencia las investigaciones realizadas por la consultora Capgemini y el 12^a State of Agile Report de VersionOne; pues contaban en su universo con una mayoría perteneciente al sector de servicios financieros. Siendo así, los modelos a revisar: el SCRUM, que con un 75% de aplicación, enfatiza el trabajo en equipo creativo y adaptativo; seguida del Design Thinking que cuenta con un 52% de uso en las organizaciones encuestadas; luego, el Lean Start-up que busca eliminación de residuos; y por último, el Extreme Programming, que busca simplificar un diseño para agilizar el desarrollo y el mantenimiento. (Kroll et al., 2017; VersionOne, 2018).

2.1.1. Modelo Extreme Programming

El Extreme Programming (XP) es una metodología creada e inicialmente usada en la ingeniería de software. Creada por Kent Beck, considera el cambio de requisitos constante como una actividad que es inminente a suceder en el desarrollo de proyectos. En proyectos de desarrollo de software, el cambio de un requisito significaba gasto, congelación del proyecto y retraso en la entrega de un proyecto. Las organizaciones que funcionaban bajo el modelo de cascada gastaban cantidades grandes de dinero ante la aparición de un nuevo cambio en los requisitos por lo que se necesitaba un método de trabajo que permitiera apertura al cambio y reducción de costos del desarrollo de un cambio en los proyectos. “El XP es un estilo de desarrollo de software enfocada en la aplicación de técnicas de programación, comunicación clara y trabajo en equipo” (Beck, 2012). Según Beck, se trata de dejar de lado lo que elimina nuestra productividad y dejar los hábitos y patrones detrás y hacer un mejor trabajo.

“La programación extrema (XP) es un marco de desarrollo de software ágil que tiene como objetivo producir software de mayor calidad y mayor calidad de vida para el equipo de desarrollo.” (Agile Alliance, n.d.). Este punto último a través de la promoción del trabajo en equipo, buscando la realimentación constante entre el cliente y el equipo a través de iteraciones que permitirán adecuar la entrega a los nuevos cambios que se realicen.

Figura 2: Fases del Modelo Extreme Programming



Tomado de: Calabria -Pablo Piriz Página & General(2003).

El ciclo de vida ideal de XP consiste en 6 fases: exploración, planificación, producción, mantenimiento, muerte del proyecto.

- **Fase 1: Exploración**

Es la Fase inicial del proyecto donde se define el alcance que este tendrá a través de historias de usuario. Estas son las que comunican el interés para la primera entrega del producto. A la par, el equipo se familiariza con las herramientas y prácticas de esta metodología. Dependiendo del tamaño y de la familiaridad de los programadores con el tema, esta fase podría tomar semanas o meses.

- **Fase 2: Planificación**

En esta fase se establece la prioridad en las historias del usuario. Se realiza una estimación del tiempo que toma realizar cada una de ellas y se realizan acuerdos para establecer cuáles de estas estarán contenidas en el primer entregable. Esta fase tiene un periodo de duración de días.

- **Fase 3: Iteración**

Esta fase no es una sola en sí; puesto que el proceso cuenta con varias iteraciones antes de la entrega final. En las primeras iteraciones se trabaja las historias del usuario pactadas en la planificación y es en la última iteración donde el sistema estará listo para producirse.

- **Fase 4: Producción**

En esta fase se requiere realizar pruebas adicionales al sistema y verificar su rendimiento. En este periodo las iteraciones pueden ser más cortas. Las ideas propuestas son documentadas para su implementación posterior.

- **Fase 5: Mantenimiento**

Para mantener el sistema en funcionamiento mientras está iterando en la fase de producción es necesario tener tareas de soporte para el cliente. Esas son realizadas en esta fase; muchas veces por nuevas personas integradas al proceso.

- **Fase 6: Muerte del Proyecto**

Es el punto donde el cliente ya no tiene más historias del usuario para que sean incluidas en el sistema. Aquí se genera la documentación final donde se muestra la satisfacción de las necesidades del cliente en sus distintos aspectos. Sin embargo; el proyecto también puede darse por finalizado cuando no se generan los beneficios esperados para los clientes o el presupuesto llegó al límite y no se puede continuar con este.

Para la aplicación de estas fases; el proyecto tiene miembros con distintos roles que permiten su funcionamiento: el cliente, el desarrollador, el entrenador y el rastreador. El cliente es el encargado de escribir las historias de usuarios que contienen las características que se quieren tener en el sistema. Este cliente debería participar activamente en el proyecto. El desarrollador son todos los integrantes de los equipos son responsables de realizar las historias pactadas. Dependiendo de los proyectos, serán seleccionados según sus habilidades y que estas se puedan complementar. El entrenador, por lo general, es una persona externa a la organización, pero también podría pertenecer a esta. Es importante tenerla en un equipo en el que se aplica esta metodología por primera vez y los miembros aún no están familiarizados con las prácticas y las herramientas. Por último, el rastreador es un desarrollador que como función adicional tienen el seguimiento de las métricas clave para el equipo; como lo son: la velocidad, las razones de los cambios en la velocidad, la cantidad de horas extra trabajadas y las pruebas de aprobación y fracaso.

A partir de lo expuesto, se puede encontrar que su aplicación a las organizaciones puede darse a través de las fases y los roles mencionados. Sin embargo, debido a su antigüedad y prácticas con un enfoque en el desarrollo de softwares; como, por ejemplo, programación en parejas o la construcción en 10 minutos; su uso no se ha expandido tanto como otras metodologías en las organizaciones.

2.1.2. Modelo Lean Startup

Una de las metodologías con mayor impacto dentro de la comunidad emprendedora es el modelo Lean Startup, propuesto por Erick Ries. Esta metodología combina datos empíricos de clientes, metodologías de desarrollo ágil, y prácticas del Lean Manufacturing en una estructura para incrementar las probabilidades de desarrollo de productos y negocios de manera rápida eficiente (Croll & Yoskovitz, 2013).

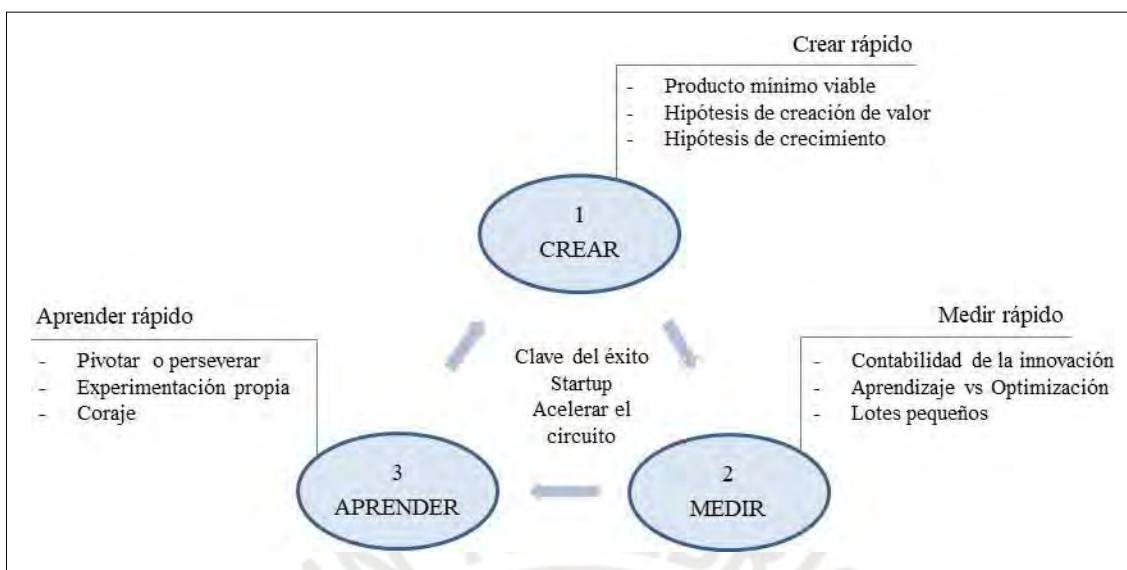
En principio esta metodología se aplicó a nuevas compañías, pero ahora se está usando en organizaciones de todos los tamaños para producir rupturas e innovar. En resumen, Lean no se refiere a ser barato o pequeño, sino de evitar lo innecesario, moverse rápidamente y adaptar el producto a la verdadera necesidad del mercado (Ries, 2011).

De acuerdo con Ries el Lean Start-up es una metodología para crear emprendimientos que sigan un camino más corto y eficiente a la metodología tradicional del plan de negocio, con el objetivo de reducir las posibilidades de fracaso. El método Lean Startup está diseñado para ayudar a conducir a una startup u organización a través de la experimentación. En lugar de hacer planes complejos basados en muchos supuestos, se pueden hacer ajustes constantes a través de un circuito de feedback: Crear-Medir-Aprender, que es el núcleo central de este método. Al igual que en Lean manufacturing, el Lean Start-up busca eliminar el desperdicio, reducir actividades que poco aportan al cliente, partiendo de algo sencillo y mejorando a través de iteraciones (Ries, 2011).

A través de este proceso de dirección, se puede aprender cómo saber si ha llegado el momento de hacer un giro drástico *pivote* o si se debe continuar en la trayectoria actual. Cuando ya se tenga el prototipo ideal, el método Lean Startup ofrece mecanismos para que el negocio se amplíe y crezca a la máxima velocidad.

Como se puede apreciar en la figura 3, esta metodología de acuerdo a Ries (2012) cuenta con tres pasos.

Figura 3: Fases del Modelo Lean Startup



Adaptado de: Ries (2011).

- **Fase 1: Crear**

Cada plan de negocio empieza con un conjunto de hipótesis que se tienen que ir descartando para quedarse con la principal y poner en marcha el producto o servicio que se quiere ofrecer. Para ello Ries plantea el concepto del producto mínimo viable, el cual es un prototipo que tiene como fin obtener datos empíricos de lo que el cliente buscaría en el producto.

El objetivo de este producto mínimo viable no es obtener respuestas definitivas. En lugar de eso, lo que se pretende es aclarar en un nivel básico si se entiende los problemas y necesidades del cliente potencial para validar la hipótesis. Este prototipo, puede ser, por ejemplo, una sencilla presentación en PowerPoint o incluso una maqueta de un producto físico. Ries indica que el producto mínimo viable (PMV) es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al ciclo crear-medir-aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo posible (Ries, 2011).

- **Fase 2: Medir**

Esta fase tiene como finalidad evaluar si se está obteniendo conocimiento validado acerca de la hipótesis o no. Para ello, Ries (2011) nos dice que es necesario determinar un punto de partida, para adquirir datos como, tasas de suscripción, tasas de conversión y el valor aportado de un cliente. Con estos datos se va evaluar los comportamientos de los consumidores ante el producto o servicio, para saber si es necesario hacer mejoras al modelo o no. Esta información que se recoge es lo que el autor denomina conocimiento validado.

Es muy importante seleccionar los indicadores adecuados para poner a prueba la hipótesis concluida. Algunos ejemplos de métricas que el autor Ries (2011) menciona son engagement, tiempo en el producto por usuario, crecimiento, usuarios ganados por cierto periodo, etc.

- **Fase 3: Aprender**

Los dos pasos anteriores tienen como finalidad saber si la hipótesis planteada en un inicio es la correcta. En caso no la sea se debe hacer las mejoras necesarias basada en los datos recogidos. En caso la hipótesis inicial no sea la adecuada, se debe hacer un cambio total en la estrategia, este cambio se denomina *Pivot*. Con esto se pretende que el producto o servicio pueda responder de manera certera a la necesidad del cliente. Por otro lado, en caso la hipótesis si sea la correcta, se va a continuar con la misma estrategia hasta que sea necesario que se pivotee. (Ries, 2012)

A pesar de todo, el presente modelo no se utilizará debido a que esta metodología está orientada a ser aplicado en empresas de reciente creación que buscan generar nuevos servicios o productos, sobre todo en emprendimientos. Esto no se ajusta a los objetivos de la presente investigación ya que el caso de estudio trabaja con una empresa en proceso de reinversión.

2.1.3. Modelo Scrum

Scrum es una metodología de desarrollo ágil que “tiene como base la idea de creación de ciclos breves para el desarrollo, que comúnmente se llaman iteraciones y que en esta metodología se llaman sprints” (Trígas, 2012). Estos sprints son como pequeños proyectos de corta duración que cuentan con una definición clara de lo que se quiere lograr y un plan flexible que guía la construcción de lo que se quiere lograr. Por lo tanto, cada sprint realiza una entrega de un incremento (parte terminada y operativa) de producto.

Scrum es un marco de trabajo que permite que se empleen varios procesos y técnicas. Este marco de trabajo consiste en un equipo llamado equipo de scrum, el cual está conformado por un Product Owner, un Scrum master y el equipo de desarrollo. El equipo scrum son aquellas personas que están comprometidas con el proyecto y el proceso scrum. (Trígas, 2012) El Product Owner es la persona que toma las decisiones y es la responsable de maximizar el valor del producto y el trabajo de todo el equipo. Es la única persona que gestiona el Product Backlog (lista de necesidades del cliente). El Scrum master es quien confirma que la metodología funciona, es el responsable de asegurar que el equipo trabaje sin ningún inconveniente y él es quien interactúa con el cliente. Por último, todo el equipo de desarrollo es un grupo auto

organizado y son los involucrados a participar de las tareas del backlog del proyecto y quienes realizan el trabajo de entregar el incremento del producto.

Cáceres (2010) indica que el propósito que tiene esta metodología es agilizar el rendimiento de los equipos de trabajo en términos de costo y tiempo, ya que mediante la entrega de cada sprint se llega a entregar un incremento del producto en un tiempo reducido hasta conseguir entregar el producto final deseado. De la misma manera, Schwaber & Sutherland (2013) señalan que el utilizar el marco de metodología Scrum implica utilizar un enfoque iterativo e incremental (los sprints) con la finalidad de optimizar predictibilidad y el control de riesgo.

Trígas, M. (2012) indica que la metodología Scrum se divide en tres etapas, las cuales se pueden catalogar como reuniones.

Figura 4: Fases del Modelo Scrum



Tomado de: Trígas (2012)

- **Fase 1: Planificación del Backlog**

Consiste en una reunión donde se define un documento con la lista de requisitos del proyecto por prioridades. Asimismo, se define la planificación del primer Sprint, es decir, se determinan los objetivos y lo que se debe hacer para realizar esa iteración. Cuando se realiza la planificación del Sprint, se obtiene un Sprint Backlog que quiere decir la lista con las tareas y con el objetivo principal del Sprint.

- **Fase 2: Seguimiento del Sprint**

Esta fase está conformada por reuniones diarias en donde se evalúan tres preguntas principales para obtener el avance de las tareas del Sprint, las cuales son “¿Qué trabajo se

realizó desde la reunión anterior?, ¿Qué trabajo se hará hasta una nueva reunión? Y ¿Qué inconvenientes han surgido y qué hay que solucionar para poder continuar?” (Trígas, 2012).

- **Fase 3: Revisión del Sprint**

Esta fase se lleva a cabo cuando se finaliza el Sprint. En esta reunión se revisa el incremento de producto que se ha generado, ya que, “se presentan los resultados finales y una demo o versión, esto ayudará a mejorar el feedback con el cliente” (Trígas, 2012)

Todo ello es posible debido a las herramientas que utiliza para poder gestionar de manera flexible los cambios que se generan en el entorno de un determinado proyecto y debido a que involucran al usuario consiguiendo así que durante el progreso del proyecto se garantice la generación de valor, es decir, lograr cubrir las necesidades que los usuarios demandan. (Rodríguez & Dorado, 2015). Las principales herramientas que caracterizan este modelo de acuerdo a Trígas (2012) se mencionan a continuación.

- **Product Backlog:** esta herramienta es la lista de las necesidades del cliente, es decir, son todos los objetivos y requisitos por orden de priorización respecto de las entregas del producto o proyecto.
- **Sprint Backlog:** esta herramienta es una lista de tareas que elabora todo el equipo en la planificación de un determinado Sprint. En ella se realizan las asignaciones de las tareas a cada uno de los miembros del equipo de desarrollo y también se establece el tiempo límite para concluir las.
- **Daily Scrum:** son reuniones con un bloque de tiempo de 15 minutos en donde todo el equipo de desarrollo conversa acerca de sus tareas asignadas y realizan un plan para las próximas veinticuatro horas. Esta herramienta es con la finalidad de determinar el avance con respecto de las tareas que conforman el Sprint Backlog.
- **Burndown Charts:** son gráficos que muestran a qué ritmo se están culminando los objetivos o requisitos de un Sprint. Esta herramienta permite determinar y darse cuenta el equipo de desarrollo si un requisito y/ objetivo se está aplazando en cuanto a la fecha de entrega planificada.

Debido a que el modelo Scrum cuenta con fases de aplicación con procesos de iteración basados en repeticiones que buscan la agilidad en los procesos, consideramos que no cuenta con muchas características para su alineación con el otro tema eje de nuestra investigación: la Cultura Innovadora. Scrum tiene un foco mayor en la agilidad que en la ideación innovadora.

2.1.4. Modelo Design Thinking

El Design Thinking es un método de innovación caracterizado como un proceso proactivo que tiene la finalidad de conseguir nuevas soluciones pertinentes que generen un impacto positivo. El Design Thinking permite transformar distintos desafíos en oportunidades empleando las capacidades creativas de las personas. (López & León, 2014). Asimismo, Tim Brown, define el proceso de Design Thinking como “un enfoque que utiliza la sensibilidad del diseñador y sus métodos de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas de un modo tecnológicamente factible y comercialmente viable” (Brown, 2009). Es decir, el Design Thinking es un método de trabajo ideal para generar ideas de solución tomando en cuenta las necesidades del usuario final.

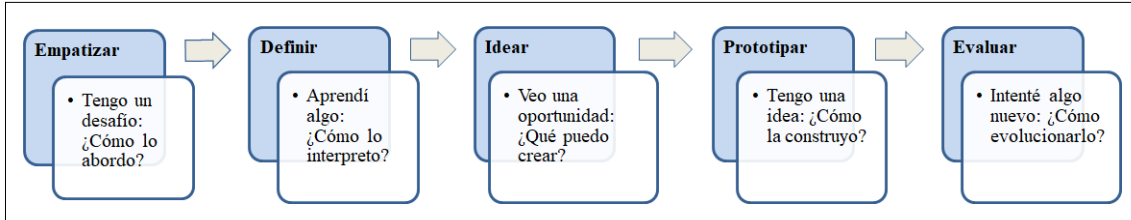
López & León (2014) señalan que el proceso de Design Thinking debe estar centrado en las personas, debe ser colaborativo, optimista y experimental. El Design Thinking debe ser una innovación centrada en la persona debido a que comienza con la empatía a profundidad de las personas, así como también con la comprensión de sus necesidades y motivaciones. Debe ser colaborativo, ya que en esta metodología están involucradas una variedad de mentes con la finalidad de conseguir mayor eficiencia para encontrar la solución a un problema determinado. Debe ser optimista, ya que a pesar de que el problema es muy complejo, se debe tener la confianza y la creencia que todas las personas involucradas en este proceso de diseño pueden generar una solución y un cambio. Finalmente es experimental, ya que acepta el fracaso con la finalidad de aprender de los errores cometidos que permitirán llegar a conseguir y desarrollar ideas.

El Design Thinking se especializa en el proceso de diseñar y para ello, se utiliza la conformación de equipos multidisciplinarios. Estos equipos según (Steinbeck, 2011) deben ordenarse y cumplir los cinco pasos elementales del Design Thinking: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. El propósito del Design Thinking es diseñar algo que sea deseable, viable y factible. (Brown, 2009). Deseable para los usuarios, es decir, que ellos necesiten y quieran adquirir el producto y/o servicio diseñado. Viable en el plano técnico, es decir, que se pueda realizar. Por último, factible en el sentido de que sea rentable para la organización que diseña el producto y/o servicio.

El enfoque de Design Thinking es profundamente humano y tiene sus bases en la capacidad de intuición para interpretar lo que se observa y generar ideas que sean representativas para aquellas personas que son los usuarios de lo que se está diseñando, tal y como lo señala Brown & Wyatt “la misión del Design Thinking es trasladar observaciones en insights para después trasladar estos insights en productos y servicios (soluciones) que van a

mejorar la vida de las personas” (Brown & Wyatt, 2010). La aplicación del proceso de Design Thinking está conformada, como se mencionó en líneas anteriores, por cinco etapas o pasos.

Figura 5: Fases del Modelo Design Thinking



Adaptado de: López & León (2014).

- **Fase 1: Empatizar**

El primer paso del Design Thinking es Empatizar o también llamado Descubrir. La empatía es la base y el elemento esencial del proceso de Design Thinking que parte de la comprensión del desafío que el grupo está a cargo, ya que todos los procesos de diseño siempre comienzan abordando un problema en específico, el cual, debe estar bien delimitado para poder abordarlo. Una vez realizado esto, es necesario observar. Plattner (2009) señala que el estado de observación es el modo de empatía. Esta observación “implica mirar a los usuarios y sus comportamientos en el contexto de sus vidas desde el exterior, es decir, sin entrometerse porque las mejores ideas vienen de situaciones así” (Plattner, 2009).

Esta fase trata de entender las verdaderas motivaciones profundas del cliente también denominados insights. Los insight acerca a un entendimiento de las motivaciones no explícitas del cliente y, lo más importante, puede convertirse en la base de una ventaja competitiva del negocio (Stickdorn & Schneider, 2011). Para ello, es necesario planificar las observaciones a realizar y cuando se realicen es esencial tomar notas y tomar capturas de lo observado para después analizarlo a mayor profundidad.

Una vez realizadas estas observaciones, los miembros del equipo pueden involucrarse con los usuarios generando conversaciones en donde lo más importante es siempre preguntar “¿por qué?” con la finalidad de interpretar el comportamiento humano, es decir, conocer por qué piensan lo que piensan o hacen lo que hacen. De la misma manera, Thomas argumenta que el equipo debe empatizar con el usuario final, la persona para quien el equipo está diseñando. Debe pasar tiempo con él tratando de desarrollar una comprensión holística y contextualizada de su vida, mundo y desafíos. (Thomas, 2002).

Cabe destacar que “una característica de la metodología de Design Thinking cobra especial importancia en esta fase es el carácter colaborativo de la exploración. Conviene involucrar a un rango amplio de grupos de interés, así como la participación de grupos

interdisciplinarios, ya que la exploración de problemas complejos se enriquece con el conocimiento de diferentes campos y disciplinas” (Brown 2009; Dunne & Martin, 2006; Lockwood, 2010; Sato et al., 2010 citado por Ruiz, 2015).

En suma, esta fase permite sumergirse en el contexto de los usuarios para conocerlos, aprender de ellos, entender lo que sienten y piensan, para así comprender las necesidades que necesitan satisfacer. Esto es fundamental ya que, ellos son los receptores del producto y/o servicio que el equipo diseñará.

- **Fase 2: Definir**

La segunda etapa del Design Thinking es Definir o también llamada Interpretar. Es importante señalar que en esta fase se determinará de una manera más clara el verdadero desafío del proyecto, ya que el equipo ha adquirido empatía y ha aprendido del usuario y de su contexto. En esta fase se comparte la información adquirida en la primera fase con todos los miembros del equipo con la finalidad de dar sentido a los principales hallazgos. (López & León, 2014). De la misma manera, Plattner indica que esta fase “es todo sobre traer claridad y enfoque al espacio de diseño en que se definen y redefinen los conceptos” (Plattner, 2009).

Thomas indica que en esta fase es necesario que el equipo realice una comprensión rica y detallada de los problemas de los clientes/usuarios. (Thomas, 2002). El equipo debe procesar y sintetizar la información para reconocer aquellos insights que permitirán desarrollar el POV del usuario que significa “crear una declaración de problema viable y significativo que será guía para enfocarse de mejor manera al usuario” (Plattner, 2009). Además, para lograr la definición del problema la metodología requiere una visión transversal desde diferentes perspectivas para interrogarse constantemente sobre el porqué hasta que surjan los mayores problemas que enfrenta el cliente.

Por lo tanto, esta fase permite plantear y enmarcar el problema adecuado para poder crear la solución correcta. Es decir, el principal objetivo de esta fase es definir de manera clara el problema encontrado.

- **Fase 3: Idear**

La tercera etapa del Design Thinking es Idear. El entorno democrático y no jerárquico que brinda esta metodología permite que todos los integrantes del equipo tengan la misma oportunidad de generar ideas de solución y dar forma a los resultados (Thomas, 2002). En esta fase se inicia el proceso en sí de diseño. Este proceso de diseño se lleva cabo mediante un pensamiento divergente, es decir, se generan la mayor cantidad de ideas en donde todas ellas son válidas así algunas de ellas no sean tan racionales y sean muy imaginativas (Brown, 2009).

El pensamiento divergente es un espacio libre para construir ideas sin tener ningún tipo de restricción ya que lo esencial es generar todo tipo de ideas.

Una de las herramientas más utilizadas en esta fase es la Lluvia de Ideas (Ruiz, 2015), que tiene como objetivo principal facilitar y propiciar la obtención de ideas originales. Esta etapa es inherentemente creativa, pero debe ir más allá de simples expresiones de nuevas posibilidades, sino que debe llegar a conceptos robustos que puedan ser evaluados, prototipados y desarrollados (Keely, Pikkell, Quinn y Walters citados por Ruiz, 2015).

En esta etapa lo más importante es crear la mayor cantidad de ideas formándose de esta manera un trabajo colaborativo a través de un proceso de aprendizaje (Thomas, 2002).

Una vez realizado la etapa de generación de ideas, se lleva a cabo el pensamiento convergente, el cual significa evaluar las ideas propuestas y elegir la opción que se considere más adecuada. (Brown, 2009). De acuerdo a Stickdorn & Schneider (2011) es importante que en este proceso de consolidar las ideas se realice un trabajo colaborativo multidisciplinario, ya que enriquece el concepto de co-creación, característica clave del Design Thinking.

- **Fase 4: Prototipar**

La cuarta etapa es prototipar o también llamado Experimentar. Esta etapa según Plattner (2009) consiste en hacer tangibles las ideas en donde no necesariamente debe ser un objeto sino cualquier otra cosa con la que el usuario pueda interactuar. Esto es algo muy significativo en el proceso de Design Thinking ya que “promueve la comunicación de ideas de manera gráfica, al mostrarlas y no solo decirlas, a través de la construcción de prototipos” (Cáceres, 2010). Es decir, el propósito de crear prototipos es para comunicar, empezar conversaciones con los usuarios y descubrir las limitaciones que puede tener el diseño.

Los prototipos se crean con el fin de cometer errores antes que se dé la implementación y que estas mismas no causen grandes inversiones para la organización. Asimismo, al crear prototipos se pueden evaluar distintas alternativas, ya que se pueden desarrollar distintas ideas sin la necesidad de comprometerse con una antes de tiempo (Plattner, 2009).

En suma, esta etapa es importante ya que concretiza la capacidad creativa del grupo al hacer real la idea mediante la creación del prototipo. De igual manera, permite que los usuarios manipulen este prototipo para recibir retroalimentación y poder debatir las respuestas con todo el equipo.

- **Fase 5: Evaluar**

La cuarta y última etapa es Evaluar o también llamada evolución. Esta etapa consiste en solicitar retroalimentación y opiniones de los usuarios acerca de los prototipos que se han creado. Plattner (2009) señala que se deben refinar los prototipos de solución, así como también es una gran oportunidad para aprender más acerca del usuario, ya que se puede crear empatía debido a las observaciones que se realicen al compartir el prototipo. Esto puede ser muy beneficioso, ya que se pueden obtener insights e incluso refinar el POV.

Lo importante de esta fase es aprender cuando compartes los prototipos con los usuarios al ver la respuesta de ellos frente a la posible solución. Para ello es importante no comunicarle nada al usuario, sino mostrarle el prototipo para que ellos mismos sean quienes interpreten el objeto. Esto permitirá conocer la manera en cómo puede mejorar y refinar la idea, tal y como lo se ala Cáceres “el cliente, mediante una participación activa, evalúa los prototipos exhibidos y acepta aquellos aspectos positivos del mismo; además, rechaza aquellos aspectos negativos y propone cambios que enriquecen el diseño.” (Cáceres, 2010).

López & León señalan que en esta fase es importante definir los criterios de éxito del proyecto con la finalidad de que funcione como una guía de evaluación del progreso que este va alcanzando (López & León, 2014). De tal manera, que se documentará el desarrollo del concepto de solución con la incorporación del feedback de los usuarios.

Por otro lado, es importante señalar que el equipo debe difundir y reapplicar la experiencia de haber aplicado la metodología con personas externas al equipo de trabajo para compartir lo aprendido en todo el proceso e incentivar a que otros participen de esta experiencia. (López & León, 2012). Es crucial que el equipo se reúna y comparta estos resultados porque podría llevar al equipo a reconsiderar sus suposiciones iniciales y regresar a la fase de empatía del proceso de Design Thinking para comenzar de nuevo, así como también conseguir que las ideas de solución que han sido prototipadas mejoren y se perfeccionen mediante las respuestas obtenidas por parte de los usuarios.

La metodología Design Thinking es la que el equipo TMR ha venido aplicando en el último año. Por lo tanto, esta metodología va a ser la variable de análisis en la presente investigación. Asimismo, es preciso señalar, que Design Thinking es una de las metodologías más utilizadas y aplicadas en las organizaciones con un 52% (Kroll et al., 2017) y cuenta con una estructura que permite observar a detalle la innovación en el proceso de creación del servicio. Adicional a ello, es una metodología que, apoyándose en la creatividad y generación de soluciones de los miembros de un equipo, busca promover la innovación en sus distintas fases.

2.1.5. Comparación de las metodologías revisadas

Después de todo lo expuesto, se detalla en la tabla 1 lo más resaltante de cada metodología. Como se puede apreciar, estas cuentan con diferencias en la forma de ser abordadas dentro de un equipo y las fases que tienen cada una; sin embargo, en esencia tienen un propósito similar: el uso eficiente de recursos para la mejora o creación de productos o servicios dentro de las organizaciones.

Tabla 1: Comparativo de las metodologías ágiles

	Extreme Programming	Lean Startup	Design Thinking	Scrum
Definición	Estilo de desarrollo de software enfocado en la aplicación de técnicas de programación, comunicación clara y trabajo en equipo.	Metodología para crear emprendimientos que sigan un camino más corto y eficiente a la metodología tradicional del plan de negocio.	Un enfoque que utiliza la sensibilidad del diseñador y sus métodos de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas de un modo tecnológicamente factible y comercialmente viable.	Metodología basada en creación de ciclos breves para el desarrollo, que comúnmente se llaman iteraciones y que en esta metodología se llaman sprints ⁷
Propósito	Producir software de mayor calidad y mayor calidad de vida para el equipo de desarrollo.	Eliminar el desperdicio, reducir actividades que poco aportan al cliente, partiendo de algo sencillo y mejorando a través de iteraciones.	Es diseñar algo que sea deseable, viable y factible.	Agilizar el rendimiento de los equipos de trabajo en términos y de costo y tiempo.
Fases de aplicación	<p>Fases:</p> <p>Exploración: Define el alcance que tendrá el proyecto a través de historias de usuarios.</p> <p>Iteración: Trabaja las historias de usuario pactadas en la planificación. Hay más de una en un proyecto.</p> <p>Producción: Somete a pruebas y verifica el rendimiento del producto que se está trabajando en el equipo.</p> <p>Mantenimiento: Realiza las tareas de soporte para el cliente mientras el producto que se está trabajando está siendo terminado.</p> <p>Muerte del Proyecto: La entrega final del producto trabajado o cuando el producto no está generando los beneficios deseados.</p>	<p>Fases:</p> <p>Crear: Empieza con un conjunto de asunciones. A través del MVP que se valida su idoneidad.</p> <p>Medir: Este sistema es la contabilidad de la innovación que tiene tres etapas: establecer el punto de partida, poner el motor a punto, pivotar o preservar.</p> <p>Aprender: Los dos pasos anteriores tienen como fin responder la siguiente pregunta: ¿Se está haciendo progresos suficientes como para creer que la hipótesis estratégica inicial es correcta o se debe hacer un cambio importante? Este cambio se llama pivote. A través de este se aprende de los errores generados.</p>	<p>Fases:</p> <p>Empatizar: Implica mirar a los usuarios y sus comportamientos en el contexto de sus vidas desde el exterior.</p> <p>Definir: Donde se comparte la información adquirida en la primera fase con todos los miembros del equipo con la finalidad de dar sentido a los principales hallazgos.</p> <p>Idear: Este proceso de diseño se lleva cabo mediante un pensamiento divergente.</p> <p>Prototipar: Consiste en hacer tangibles las ideas en donde no necesariamente debe ser un objeto sino cualquier otra cosa con la que el usuario pueda interactuar.</p> <p>Evaluar: Consiste en solicitar retroalimentación y opiniones de los usuarios acerca de los prototipos que se han creado.</p>	<p>Fases:</p> <p>Planificación del Backlog: Una reunión se define un documento con la lista de requisitos del proyecto por prioridades.</p> <p>Seguimiento del Sprint: Reuniones diarias donde se evalúan tres preguntas para obtener el avance de las tareas del Sprint: “¿Qué trabajo se realizó desde la reunión anterior?, ¿Qué trabajo se hará hasta una nueva reunión? Y ¿Qué inconvenientes han surgido y qué hay que solucionar para poder continuar?”</p> <p>Revisión del Sprint: Revisa el incremento de producto que se ha generado, ya que, “se presentan los resultados finales y una demo o versión.</p>

Adaptado de: Trigas (2012); Plattner (2009); Ries (2012); Beck (2012)

Para finalizar este apartado es necesario recapitular algunos puntos. En primer lugar, la relevancia que ha adquirido la innovación en las organizaciones debido a exigencias del mercado, lo cual ha generado que estas busquen prácticas como la aplicación de metodologías ágiles. En segundo lugar, se describen cinco metodologías, con sus respectivas fases. Por último, se hizo un comparativo entre ellas y se señala que la metodología Design Thinking es la metodología que ha aplicado el equipo TMR. Por ello, esta es la variable que se analiza para obtener los vínculos con la otra variable (Cultura Innovadora) detallada en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 3: CULTURA INNOVADORA

Este capítulo tiene la finalidad de encontrar un modelo de Cultura Innovadora que permita medir la Cultura Innovadora que posee nuestro sujeto de estudio, el cual es el equipo TMR del BBVA. Por ello, en primer lugar, se revisará el concepto cultura organizacional para después abordar el concepto y las características de Cultura Innovadora y, por último, presentar los distintos modelos de esta.

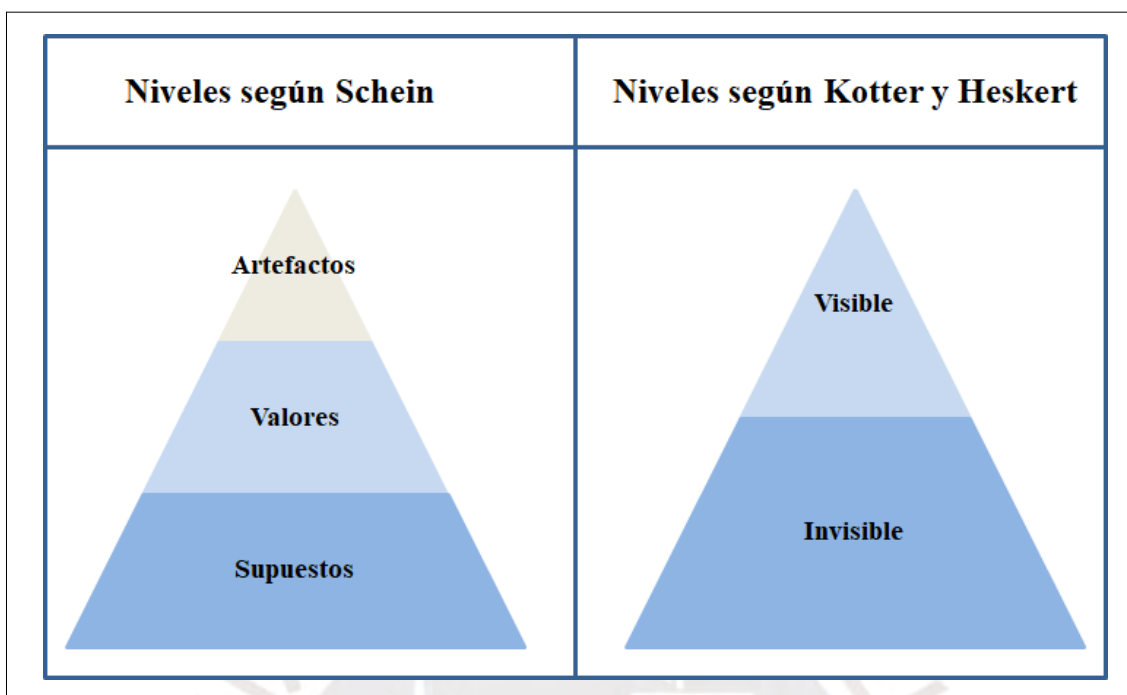
1. Cultura en las organizaciones

Durante mucho tiempo, las organizaciones y sus estudios se enfocaron en la productividad y la obtención de mayores ganancias para los accionistas; una visión hombre máquina marcaba el desarrollo de estructuras lineales. Sin embargo, a partir del cambio en el entorno, la creación de nuevas estructuras organizacionales no era suficientes para explicar las acciones que se encontraban tomando forma en cada organización. Según Robbins, las organizaciones al igual que los individuos, pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras, pero todas tienen un carácter propio que va más allá de los simples rasgos estructurales (Robbins, 2004).

Es aquí que aparece la cultura de la organización y sus diversas definiciones que en rasgos generales buscan abordar rasgos intangibles que se encuentran en la organización y apoyan a la estructura y motivan el accionar de los individuos dentro de una (Robbins, 2004; Cameron & Quinn, 2006). La cultura organizacional es la manera de hacer distintas cosas en una organización y abarcan valores, creencias, expectativas, etc. (Schein, 2004).

Asimismo, una de las definiciones de cultura más aceptada es la dada por Schein, quien expone que la cultura organizacional es un modelo de supuestos básicos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, conforme va aprendiendo a hacer frente a los problemas de adaptación externa e interna, que se expande a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a los problemas planteados en la organización (citado en Cornejo, 2009). Por lo tanto, con el fin de entender mejor la cultura organizacional, varios autores hablan de niveles de cultura que se pueden encontrar en una organización.

Figura 6: Niveles de Cultura Organizacional



Adaptado de: Cornejo (2009)

Según Schein, la cultura se divide en tres niveles: artefactos, que son los procesos y estructuras organizacionales visibles; los valores, son las estrategias, objetivos y filosofías conscientes que presenta la organización frente a sus miembros; y los supuestos, son las creencias que se dan por sentadas como formas de pensar o sentir (Schein, 2004). Por su parte, Kotter y Heskett hablan de los niveles visible e invisible de la organización. En el nivel visible, se encuentran los estilos y normas de conducta observables en los empleados; mientras que el nivel invisible, está compuesto por elementos más subjetivos. Sin embargo, este último es más difícil de seguir y medir debido al factor objetivo y subjetivo que lo define (citado en Cornejo, 2009). Es importante que cada organización conozca qué elementos se encuentran en cada nivel pues la gestión de estos permitirá obtener un mejor desempeño de los colaboradores en la organización con el fin de adaptarse mejor al entorno.

Como se puede observar, el término contiene varios aspectos de una organización, ya que cultura organizacional no únicamente tiene que ver con comportamientos, sino también con resultados que se puedan alcanzar y con el desempeño, tal y como lo menciona Cameron & Quinn “la cultura organizativa, al contener determinados rasgos, puede incidir de manera positiva como negativamente en el rendimiento de la organización” (Cameron & Quinn, 1999).

Por otro lado, es importante señalar que en una misma organización pueden cohabitar más de una cultura. Capelli menciona que en una organización puede haber una macro cultura y micro culturas. La macro cultura es la que predomina en toda la organización y las micro

culturas son aquellas que corresponden a un área o a un equipo de trabajo determinado (Capelli, 2003). Por lo tanto, en una empresa pueden existir diferentes tipos de cultura que se pueden contraponer.

1.1 Definición de Cultura Innovadora

Dentro de las organizaciones se tienen creencias y sistemas que se configuran en la cultura que manejan. Según el tipo de organización, se desarrollará la cultura que los represente. En los últimos años, con el crecimiento de la búsqueda de la innovación, nace lo que hoy se conoce como Cultura Innovadora, para referirse según Menguc & Auh a una dimensión de cultura organizacional que demuestra si los colaboradores de una organización están orientados a la generación de innovaciones (Menguc & Auh, 2006).

Según Cameron y Quinn, la cultura de innovación se caracteriza por su nivel de adaptabilidad, flexibilidad, creatividad, convivencia con la incertidumbre y la ambigüedad de la información, ausencia de poder centralizado, énfasis en la individualidad, en el riesgo y en la anticipación (Cameron & Quinn, 1999). Por ello, la Cultura Innovadora apoya el fomento del riesgo, del conocimiento y de la creatividad en las organizaciones.

De la misma manera, Cornejo se alca que “la cultura de innovación trataría, entonces, un tipo de cultura donde el modelo de comportamiento y las actitudes expresarán la orientación de la empresa hacia los procesos de innovación” (Cornejo, 2009). Es así que para las organizaciones es importante fomentar una Cultura Innovadora ya que esto permite que los trabajadores de dicha empresa sean proactivos para explorar nuevos conocimientos y oportunidades (Menguc & Auh, 2006). Por lo tanto, es esencial para las organizaciones desarrollar y expandir a todas las partes y unidades de ésta una Cultura Innovadora, ya que “favorece la orientación externa como medio para crear innovaciones competitivas en el mercado” (Santos-Vijande et al., 2012).

1.2 Cultura Innovadora y su relación con organizaciones ágiles

Frente a los desafíos que el cambio en la organización representa al pasar de un modelo tradicional a un modelo ágil, una de las transformaciones más importantes es a nivel cultural. La falta de alineación entre las formas ágiles de trabajar y las necesidades diarias de trabajo de las personas, la falta de colaboración entre los niveles y las unidades y la resistencia de los empleados al cambio son motivos por los que la Cultura Innovadora adquiere relevancia en el desarrollo de este cambio. Cuando una empresa necesita innovar en alguna de sus áreas modifica la cultura, lo que implica la alteración de sus creencias, prácticas y comportamientos, y procesos que hasta ese momento se habían manejado en la organización (Cornejo, 2009). Por

tanto, en el marco del desarrollo de una organización ágil, donde se busca incrementar las condiciones de desarrollo de innovaciones y la generación de estas de forma más rápida; se entiende que la Cultura Innovadora de la organización se presentaría de manera consistente. Dando espacio, así, a una vinculación entre ambos temas que se desarrollan en el contexto de innovación organizacional.

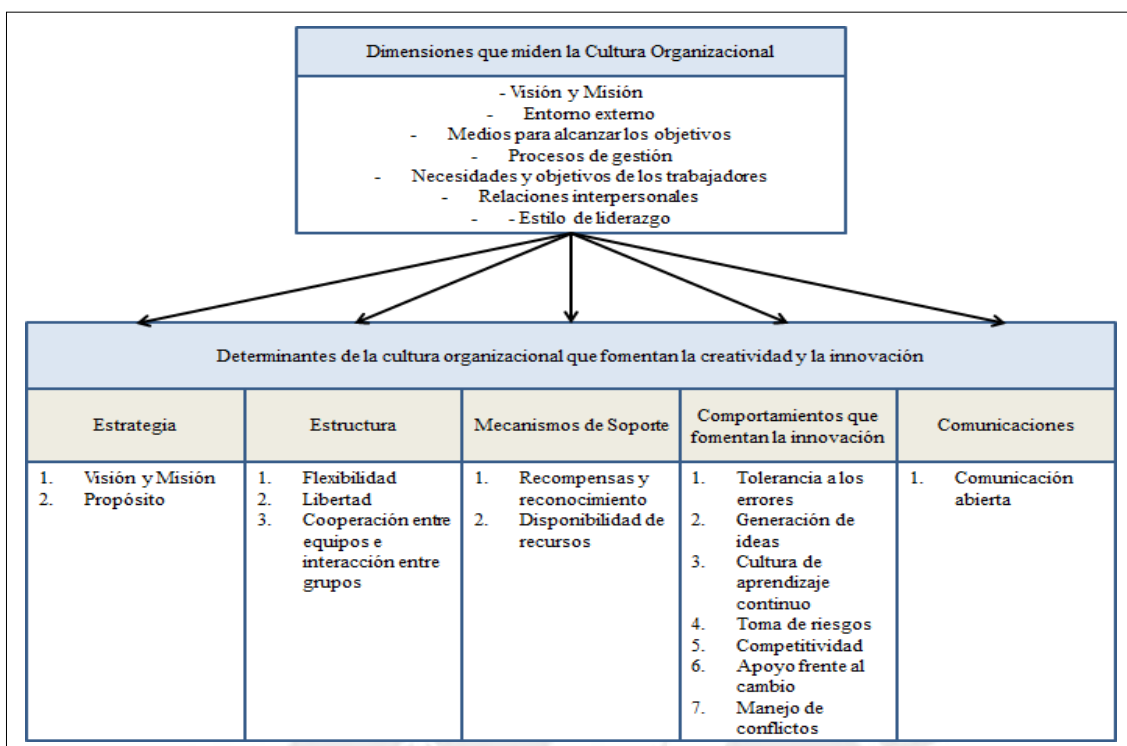
Muchas empresas que buscan estos cambios apuestan por la aplicación de metodologías ágiles para dar paso a la Cultura Innovadora, siendo una de ellas el Design Thinking. Ya sea que una organización sea grande o pequeña, con fines de lucro o sin fines de lucro, el Design Thinking puede ayudar a formar una cultura organizacional que sea más innovadora, colaborativa y atractiva para los empleados (Cáceres, 2010). El pensamiento de diseño no es solo un proceso que cualquiera puede conectar y reproducir para obtener el resultado deseado. Es mucho más que el proceso que define métodos y herramientas. Es decir que el Design Thinking es una forma de trabajar y comportarse, es una mentalidad y conjunto de valores.

2. Modelos de Cultura Innovadora

2.1. Modelo de Martins y Martins

Martins y Martins en el 2002 publica un estudio aplicado a una biblioteca universitaria de Sudáfrica que enfrentaba una transformación y cambio de procesos internos que tiene como propósito identificar, operacionalizar, medir y describir los determinantes de la cultura organizacional que pueden influir en la creatividad e innovación. Para ello, diseñan un modelo que se muestra a continuación.

Figura 7: Modelo de Cultura Innovadora de Martins y Martins



Adaptado de: Martins & Martins (2002)

En la figura se puede observar que el modelo diseñado por las autoras abarca siete dimensiones que describen la cultura organizacional y mediante ellas, se identifican los determinantes de la cultura organizacional que influyen en la creatividad y la innovación. Es importante señalar que gran parte de estas dimensiones han sido utilizadas en otros modelos para definir cultura organizacional (Chiavenato, 2009; Robbins, 2005; Denison et al, 2012).

La primera dimensión es la Misión y Visión que guarda relación con la estrategia de la organización, ya que, si los empleados conocen y comprenden la misión, visión y los propósitos, entonces será más fácil lograr el crecimiento y progreso de la organización. (Robbins, 2005). En cuanto a la segunda dimensión, el entorno externo, esta se refiere al nivel de relevancia que la organización le brinda a lo que sucede fuera de la organización, la opinión de los clientes y de los mismos trabajadores (Martins, 2000). La tercera dimensión son los medios para alcanzar los objetivos. Esta dimensión está conformada por la estructura organizacional que lleva a cabo la empresa y las herramientas que utilizan para poder realizar sus actividades y funciones. (Martins, 2000). La cuarta dimensión son los procesos de gestión, es decir, el cómo se llevan a cabo las actividades de la empresa. (Martins, 2000).

La quinta dimensión está conformada por las necesidades del empleado y sus objetivos, las cuales son importantes para determinar si los trabajadores se encuentran alineados con la misión y visión de la organización. (Chiavenato, 2009). La sexta dimensión son las relaciones

interpersonales que existen entre todos los miembros de la organización que abarca desde la gerencia hasta los trabajadores técnicos. (Martins, 2000). Por último, la séptima dimensión es el estilo de liderazgo, ya que a partir de este se puede definir la cultura por la repercusión que tiene en el clima organizacional. (Robbins, 2005)

En este estudio, una vez definidas las dimensiones en la organización se dará paso, mediante un análisis cuantitativo, a definir qué determinantes de esta cultura fomentan la creatividad e innovación. Dentro del análisis realizado se identificó que, si la organización desde su visión y misión está orientada hacia el cliente, si las relaciones interpersonales se basan en una comunicación abierta, tolerancia frente a los errores, hay flexibilidad, entonces es una cultura organizacional que apoya la creatividad e innovación.

En suma, este modelo es uno de los primeros que aparecieron para explicar los aspectos determinantes de una Cultura Innovadora. Sin embargo, este modelo no se utiliza para la presente investigación, ya que primero se debe diagnosticar la cultura organizacional y mediante ese diagnóstico se determinan los factores que promueven la creatividad e innovación en la organización y la presente investigación requiere de un modelo únicamente de Cultura Innovadora, y este modelo no se ajusta a esos requerimientos.

2.2. Modelo de Jay Rao y Joseph Weintraub

En el 2014, estos autores basados en el trabajo de Christensen y Schein, deciden plantear un modelo de Cultura Innovadora. El modelo que plantean está basado en diferentes estudios realizados por múltiples autores. Este modelo se basa en seis pilares, cada uno de estos se compone de tres factores (18 en total), y cada uno de ellos incorpora tres elementos subyacentes (54 en total). Los 54 elementos y los 18 factores fueron puestos en práctica durante dos años para así comprobar su validez estadística y la aceptación de los directivos, tanto como herramienta de diagnóstico como de aplicación. Los autores han recogido datos de 1.026 directivos y gerentes de 15 empresas radicadas en EE. UU., Europa, Latinoamérica y Asia.

De acuerdo con estos autores, las empresas prestan mucha atención a los recursos, procesos y medición de éxito, sin embargo, dejan de lado los aspectos relacionados con las personas a pesar de que esos son los más importantes para dar forma a la cultura de innovación y crear una ventaja competitiva sostenida (Rao & Weintraub, 2014).

Figura 8: Modelo de Cultura Innovadora de Rao y Weintraub



Adaptado de: Rao & Weintraub (2014)

Como se aprecia en la figura 8, para abordar su modelo Rao & Weintraub proponen seis dimensiones que componen la Cultura Innovadora. La primera dimensión son los valores corporativos, los cuales son conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta. Estas son propias de cada compañía dadas sus características competitivas, las condiciones del entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios (Chiavenato, 2000).

Los autores nos dicen que las compañías verdaderamente innovadoras tienen como valores promover la creatividad, fomentar la formación continua y emprendedurismo. “Los valores de la empresa tienen impacto en el comportamiento de las personas, en el ambiente del lugar de trabajo y en cómo se define y se mide el éxito” (Rao & Weintraub, 2014).

La segunda dimensión son las conductas o comportamientos que van a reflejar las actuaciones de la gente en pro de la innovación. La Cultura Innovadora es el resultado de una variedad de comportamientos compartidos. Para los líderes, esas acciones comprenden la voluntad de sustituir los productos o servicios existentes con otros nuevos y mejores, el animar a los empleados con una descripción gráfica del futuro y la superación de las dificultades (Rao & Weintraub, 2014).

La tercera dimensión es el ambiente competitivo, el cual es fundamental para fomentar las nuevas ideas, crear y también dar resultados, cuidando recursos. Las empresas dedican buena parte de los recursos a realizar proyectos para buscar nuevas formas para obtener nuevas prácticas y métodos. Sin embargo, para que exista innovación es fundamental establecer condiciones para ella. Esto es, definir e implementar procesos y cultura que facilite la identificación y solución de problemas, aportación de nuevas ideas, asunción de riesgos, fallos rápidos y aprender de los errores, por mencionar algunos aspectos (Rao & Weintraub, 2014).

Las organizaciones innovadoras se caracterizan por procurar un clima organizacional adecuado para la fortalecer esta práctica. Suelen estar orientadas hacia la creatividad y el

cambio, apoyar la independencia de sus empleados en la búsqueda de nuevas ideas y gestionar adecuadamente la diversidad de sus miembros, facilitando los recursos y el tiempo necesario, para desarrollar la innovación (Rao & Weintraub, 2014).

La cuarta dimensión son los procesos que según los autores Rao & Weintraub (2014) son la ruta que siguen las innovaciones para desarrollarse, estas pueden incluir el conocido “canal de innovación” utilizado para recopilar y cribar ideas o sistemas stage-gate (etapa-puerta) cuando hay que revisar y priorizar proyectos y prototipos.

La quinta dimensión son los recursos, que son los medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos (Chiavenato, 2000). Los autores, resaltan la importancia de los recursos humanos, ya que ellos van a ser los encargados de propiciar la innovación en la organización, se encargan de controlar el resto de los recursos e impactan en los valores y ambiente de la organización. Los autores, dividen los recursos en tres tipos: Personas, sistemas y proyectos. En el caso de los sistemas hacen referencia a los mecanismos y herramientas que apoyan los procesos de innovación. Por último, con respecto a los proyectos, hacen referencia al tiempo, dinero y espacio que invierte la empresa en buscar nuevas oportunidades de mejora.

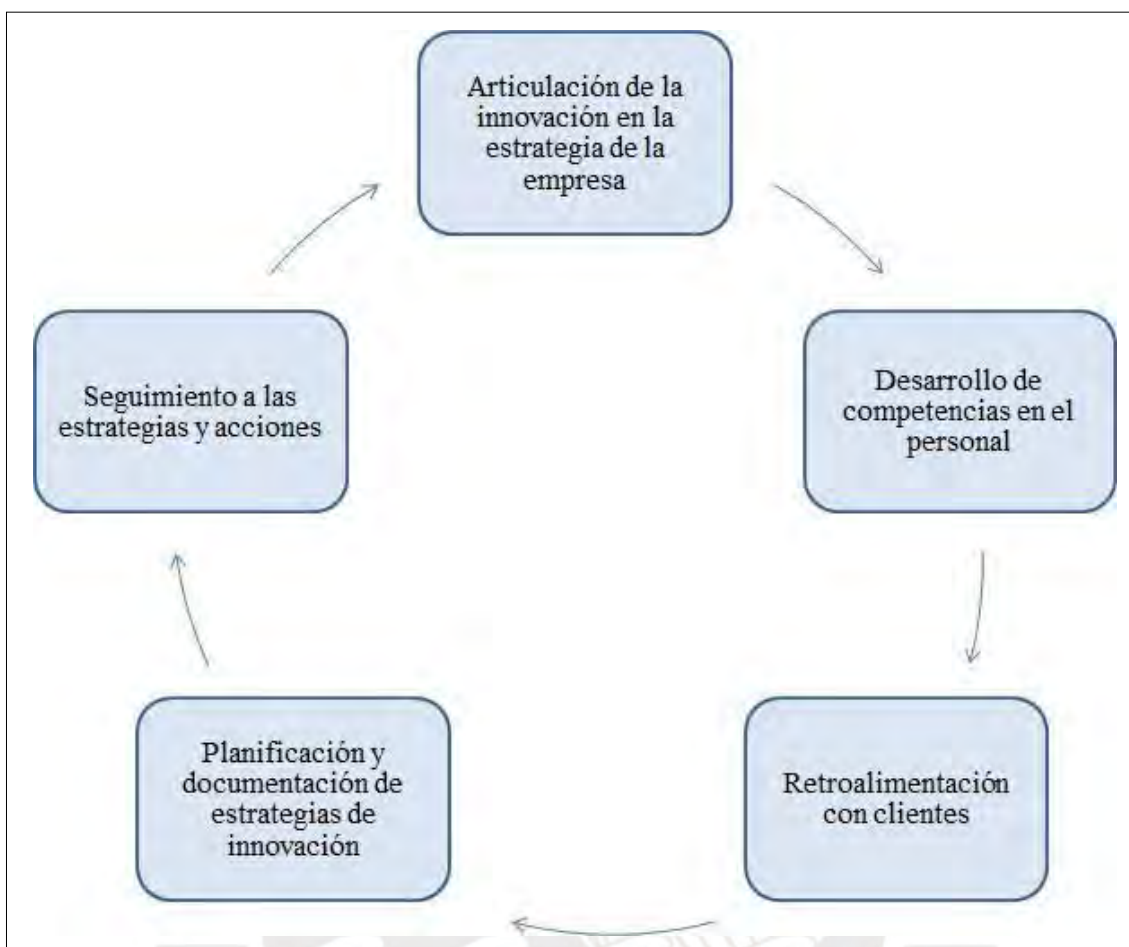
El éxito de la innovación es la última dimensión, puede ser registrado a nivel externo, a nivel empresa y a nivel personal. En particular, el reconocimiento externo muestra lo bien catalogada que está una empresa, en cuanto a innovación, por los clientes y competidores. Por lo general, el éxito refuerza los valores, conductas y procesos de la empresa, que, por su parte, impulsarán muchas acciones y decisiones: a quién se va a recompensar, quién será contratado, qué procesos tendrán luz verde (Rao & Weintraub, 2014).

Como se puede apreciar, es un modelo completo, sin embargo, una de las limitaciones es que no se encontró la fuente original del instrumento utilizado para el sustento y diagnóstico de la misma. Lo único que se encontró fueron los puntos principales en caso se quiera armar una encuesta para su medición.

2.3. Modelo de COTEC

En el 2010, COTEC decide proponer un modelo de cultura que tenga la innovación como núcleo, para el desarrollo de una cultura organizacional innovadora en el sector empresarial. El modelo se basa en cinco componentes que se retroalimentan entre ellas.

Figura 9: Modelo de Cultura Innovadora de COTEC



Adaptado de: COTEC (2010)

Como se puede observar en la figura el modelo propuesto para el desarrollo de una Cultura Innovadora se sustenta en cinco componentes que se retroalimentan: el primero, se asocia con la articulación de la innovación y la responsabilidad social empresarial a la estrategia competitiva de la organización. Este componente se orienta hacia una concepción integral y participativa de la cultura organizacional que permita direccionar de forma clara los esfuerzos organizativos (Deshpandé & Farley, 2004).

El segundo componente tiene relación con el desarrollo de competencias que generen las capacidades de innovación, ya sea a escala individual u organizacional a través de la aplicación de métodos proactivos que genere en los colaboradores la capacidad de innovar. “El desarrollo de estas competencias permite superar las barreras internas que surgen frente a los procesos de cambio y favorecen la implementación de culturas organizacionales innovadoras” (Naranjo-Valencia & Calderón-Hernández, 2015).

El tercer componente es importante, ya que se centra en fortalecer la relación con el cliente de la organización a través de la retroalimentación. Los autores, resaltan la importancia de saber qué es lo que piensa el cliente del servicio o producto que se le ofrece y analizarlo. Una vez que se recauda esta información se le debe de dar seguimiento para tomar acciones de mejora. Además, fortalecer la retroalimentación ayuda que se pueda co-crear la Cultura Innovadora entre ambos frentes, la organización y los clientes. (COTEC, 2010).

El cuarto componente es la planificación y documentación de estrategias de innovación. Para que este elemento se logre es importante que se defina a dónde quiere llegar la empresa y qué tipo de innovación se quiere reforzar. (COTEC, 2010). En este componente, la empresa objeto de estudio deben orientarse al desarrollo de innovaciones en el proceso de producción y distribución en el ámbito internacional, así como en innovaciones organizacionales, orientadas a las formas de relación de la organización con el entorno.

Finalmente, el quinto componente se basa en el seguimiento a las estrategias y acciones definidas para incentivar la innovación en la organización, de tal manera que se pueda tomar medidas correctivas a las oportunidades de mejora y reforzar las fortalezas que tiene la empresa. COTEC menciona que es fundamental fortalecer el empoderamiento de los colaboradores y los procesos de mejora continua, así como el establecimiento de indicadores que permitan evaluar el alcance de las estrategias planteadas (COTEC, 2010).

Después de todo lo dicho, se puede concluir que el presente modelo es bastante completo y que su aplicación ayudaría a contrarrestar la necesidad de fortalecer la articulación de la innovación a la estrategia competitiva, debido a que pueden existir falencias en la implementación y seguimiento a los procesos estratégicos, sin embargo, este modelo no se utiliza para la presente investigación, ya que los autores no presentan una herramienta para medir la Cultura Innovadora que puede haber en una organización.

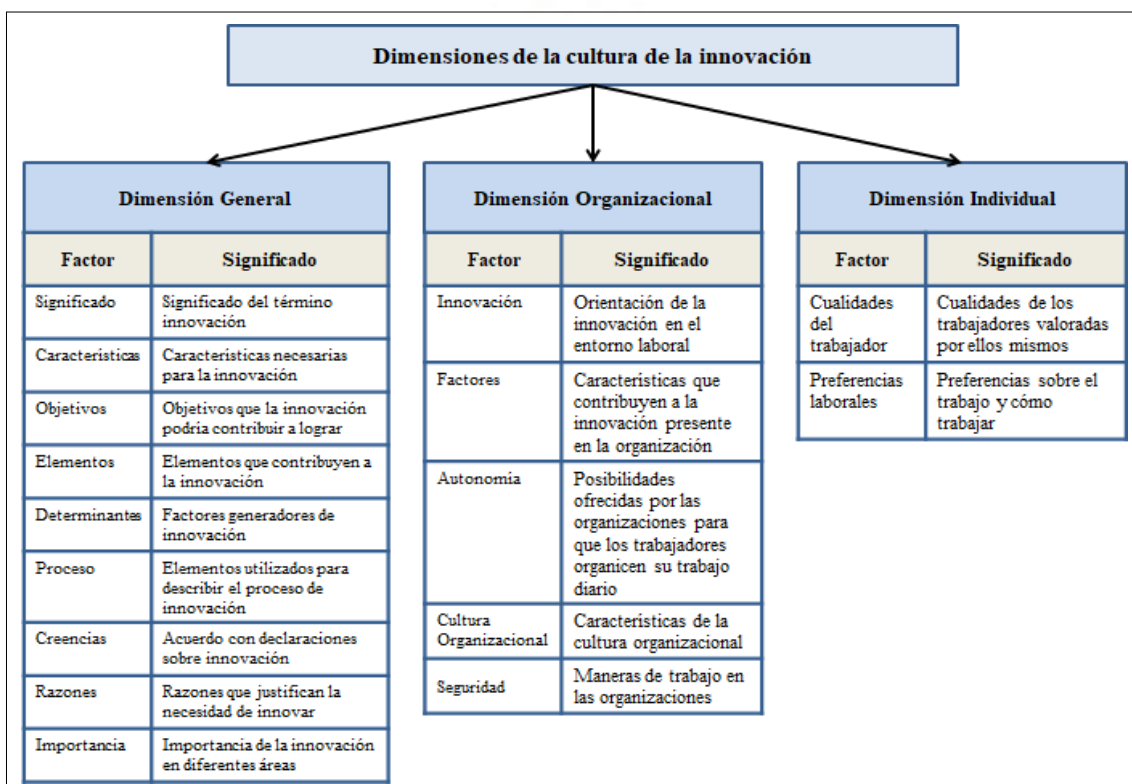
2.4. Modelo de Muñoz-van den Eynde et al.

Muñoz-van den Eynde et al. (2015) explican que, si bien existe una amplia literatura en cuanto a la Cultura Innovadora, esta se ve limitada por las dificultades para llegar a un consenso sobre una serie de cuestiones diferentes. En cuanto al modelo que proponen estos autores, este se basa en tres cuestiones que están directamente relacionadas con la medición de la Cultura Innovadora. La primera cuestión tiene que ver con la falta de escalas de medición que hayan sido validadas de la Cultura Innovadora. La segunda cuestión es la dificultad para identificar los factores determinantes de la tendencia y la capacidad de las organizaciones para generar innovaciones. Finalmente, la tercera cuestión es el enfoque excesivo en las organizaciones que

descuida la relevancia de los factores sociales y los individuos, ya que innovación existe si se socializa, es decir, si la innovación y la Cultura Innovadora son constructores sociales.

En la literatura, se señala que Cultura Innovadora tiene que ver con la intención y ganas de ser innovadores. Por ejemplo, que la infraestructura y el entorno de la organización apoye a la innovación. Sin embargo, estos factores no son parte de la Cultura Innovadora, sino más bien son determinantes de la innovación. Por ello, el modelo presentado por los autores engloba tres dimensiones (organización, sociedad e individuo) a través de las cuales esos factores contribuyan al fomento de la innovación (Muñoz-van den Eynde et al., 2015).

Figura 10: Modelo de Cultura Innovadora de Muñoz-van den Eynde et al.



Adaptado de: Muñoz-van den Eynde et al. (2015)

La primera dimensión, la organización, es la unidad de análisis que en la mayoría de los estudios se ha trabajado con respecto a Cultura Innovadora. Sin embargo, hay muy pocas escalas validadas que miden la influencia de esta dimensión en la innovación. Además, las escalas de medición disponibles de Cultura Innovadora tienden a centrarse en el producto innovador. La segunda dimensión, la sociedad, es esencial debido a que debe existir un contexto adecuado para la innovación. Si bien muchos estudios hacen referencia a que el contexto abarca solo la organización, eso no es del todo cierto. (Camelo, Fernández & Martínez, 2006). En cuanto a la tercera dimensión, el individuo, no se ha realizado ningún estudio que considere el punto de vista de los trabajadores que participan del día a día en el desarrollo de innovaciones.

En la figura, se puede observar de qué trata cada una de las dimensiones. En cuanto a los factores que componen la dimensión general, estos tienen como finalidad que los trabajadores de la organización expliquen sus opiniones con respecto a lo que entienden por innovación (significado, características, objetivos, elementos, etc). Los factores que componen la dimensión organizacional son aquellos que promueven la innovación dentro de la institución. En cuanto a los factores de la dimensión de la persona, estos son aquellos que determinan si el comportamiento, preferencias y cualidades de los trabajadores promueven la innovación y de lo que opinan de sus pares. (Muñoz-van den Eynde et al., 2015)

Se elige este modelo para la presente investigación debido a que aborda a la Cultura Innovadora como un fenómeno multidimensional y, desde un enfoque holístico, es decir, un enfoque de abajo hacia arriba (al considerar desde la opinión y percepción de los trabajadores), demuestra que la Cultura Innovadora se encuentra a nivel general (sociedad), organizacional y del individuo. En la revisión de la literatura se encuentran pocos análisis bajo una perspectiva holística, en vez de ello, la mayoría de los estudios abarcan solo un factor.

Asimismo, este estudio propone una encuesta como instrumento de medición que incluye preguntas sobre las tres dimensiones mencionadas en líneas arriba. Dicho instrumento ha sido aplicado a tres organizaciones de España hace algunos años, lo cual le da credibilidad y confianza. De la misma manera, este instrumento posee una validación realizada por los autores del modelo. Esto se puede observar al tener un coeficiente que se encuentra entre los intervalos de 0.71 y 0.95.

2.5. Comparación de los modelos de Cultura Innovadora revisados

Después de todo lo expuesto, se detalla en la tabla 2 lo más resaltante de cada modelo de cultura. Como se puede apreciar, estas cuentan con diferencias en cuanto a las dimensiones y factores que abarcan para que una organización tenga una cultura que promueva la innovación en la organización.

Tabla 2: Comparativo de Modelos de Cultura Innovadora

	Modelo de Martins y Martins (2002)	Modelo de Jay Rao y Joseph Weintraub (2014)	Modelo de Cotec (2015)	Modelo de Muñoz-van den Eynde (2015)
Ventajas	Determinantes de la cultura organizacional que fomenten la innovación.	Considera datos empíricos previos para determinar los factores que inciden en la cultura innovadora.	Busca garantizar la apropiación de una cultura de innovación efectiva.	Abordar a la cultura innovadora como un fenómeno multidimensional y, desde un enfoque holístico, es decir, un enfoque de abajo hacia arriba.
Desventajas	Se debe diagnosticar primero la cultura organizacional	Se debe elaborar una herramienta para medir la cultura	No hay instrumento de diagnóstico	Instrumento de medición extenso
Factores	Misión y Visión Entorno externo Medios para alcanzar los objetivos Procesos de gestión Necesidades del empleado Relaciones interpersonales Estilo de Liderazgo	Recursos Valores Procesos Comportamientos Éxito Clima	Articulación de la innovación en la estrategia de la empresa Desarrollo de competencias en el personal Retroalimentación de los clientes Planificación y documentación de estrategias de innovación Seguimientos a las estrategias y acciones	Dimensión General Dimensión Organizacional Dimensión Individual

Adaptado de: Rao & Weintraub (2014); Martins & Martins (2002); COTEC (2010); Muñoz van den Eynde et al. (2015).

Para finalizar este apartado es necesario recapitular algunos puntos. En primer lugar, en la actualidad, las organizaciones le han dado prioridad a poder orientar la cultura a la innovación, lo que significa que se fomente el riesgo, el conocimiento y la creatividad en las organizaciones y la apertura por buscar soluciones a distintos problemas y oportunidades dentro de estas. En segundo lugar, existen distintos modelos que definen las dimensiones de la Cultura Innovadora, para esta investigación se seleccionó el modelo de Muñoz-van den Eynde et al, por ser el más completo y tener una herramienta de medición de la Cultura Innovadora.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explica la metodología que sigue la presente investigación con el fin de lograr consolidar la información obtenida para analizarla. Para ello, se explica el diseño, enfoque, alcance y el horizonte temporal de la investigación. Asimismo, se describen las herramientas de recolección de información para lograr realizar esta investigación.

1. Diseño de la investigación

La presente investigación tiene como finalidad conocer los vínculos entre el Design Thinking y la Cultura Innovadora, es decir, se encarga de estudiar dos variables de una organización en particular. Por ello, se utiliza el método de estudio de caso único de tipo incrustado porque nos centramos en un equipo de trabajo de un área de la organización, ya que “analiza profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Pasco & Ponce (2015) señalan que este diseño metodológico se expone en investigaciones que tienen como fin comprender el funcionamiento de una organización representativa, y para el presente estudio es el BBVA que justamente se encuentra aplicando y gestionando metodologías ágiles a toda su organización y al parecer tiene una Cultura Innovadora.

2. Enfoque

Para esta investigación se optó por un enfoque cualitativo debido a que se está analizando un caso único de estudio. Hernández, Fernández & Baptista señalan que este enfoque busca explorar fenómenos en profundidad a través de un proceso inductivo al analizar múltiples realidades subjetivas. Además, este enfoque utiliza la recolección de datos sin medición numérica con la finalidad de explorar y/o ajustar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Por ello, al ser una investigación cualitativa se logra entender y explicar el fenómeno estudiado a través de las distintas percepciones y conceptos obtenidos por las experiencias de los integrantes involucrados en la investigación.

En la presente investigación se analizan dos variables, las cuales son la metodología ágil Design Thinking y la Cultura Innovadora del equipo TMR del área de Desarrollo de Negocios del BBVA. En cuanto a la metodología ágil Design Thinking, este es un fenómeno que necesita ser explicado y no medido. Para poder describir la aplicación de esta metodología ágil del equipo TMR del BBVA se utilizan técnicas de recolección de datos cualitativas como entrevistas e información documental brindada por la organización.

La segunda variable, la Cultura Innovadora, es un fenómeno que puede ser medido con la finalidad de comprender si el nivel de Cultura Innovadora que se posee es alto o bajo. Por ello, para poder caracterizarla se necesita utilizar herramientas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas. En cuanto a los datos cualitativos se realizan entrevistas y con respecto a lo cuantitativo, se realiza un cuestionario brindado como instrumento de medición para determinar el nivel de cultura que posee el equipo brindado por el modelo elegido de Muñoz vanden et al. (2015).

En esta investigación se utilizan técnicas de recolección de datos cualitativas como cuantitativas. Por ello, el estudio posee un enfoque cualitativo con una técnica de recolección de datos cualitativos y cuantitativos. La parte cuantitativa es tomada como un complemento, ya que el tratamiento de la información obtenida por las encuestas ha sido de tipo descriptivo y no inferencial. Asimismo, es importante señalar que esta investigación no busca encontrar correlaciones entre las variables.

3. Alcance de la investigación

La presente investigación busca, en primer lugar, describir dos variables: la metodología ágil Design Thinking y la Cultura Innovadora del equipo del BBVA. Después de identificar y de realizar la descripción de cómo se llevan a cabo estas variables, se describe el vínculo que existe entre ellas. Es así como esta investigación es de alcance descriptivo. Este tipo de alcance “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2010).

Además, se debe resaltar que no existen estudios empíricos que expliquen la relación entre el Design Thinking y Cultura Innovadora, por lo que la presente investigación tiene un alcance exploratorio al dar una primera aproximación del vínculo que existe entre estas dos variables. Este tipo de alcance “se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Hernández et al., 2010).

4. Horizonte temporal de la investigación

El presente estudio será de investigación transaccional o también llamado transversal, la cual se distingue por recolectar información de distintos agentes en un solo momento determinado, es decir, en un tiempo único. Hernández, Fernández & Baptista señalan que la investigación transversal tiene como fin “describir variables y analizar su incidencia e

interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández et al., 2010).

En efecto, se analiza el Design Thinking que actualmente viene ejecutando el equipo TMR del BBVA y la Cultura Innovadora que hoy en día posee.

5. Fases de metodología de estudio

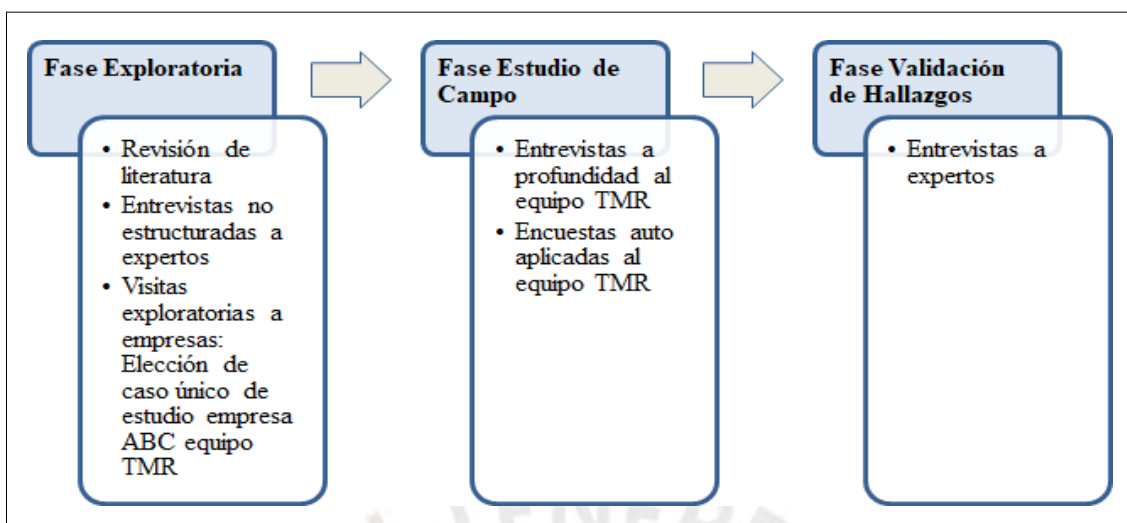
Siguiendo a Yin (2004), la secuencia metodológica del estudio de caso único cuenta con tres etapas, las cuales se detallan en la figura 11 con la finalidad de mostrar la secuencia metodológica de esta investigación.

La primera fase es la fase exploratoria, la cual se caracteriza por los primeros acercamientos para conocer mejor los temas y variables de la tesis, esto se realizó mediante la revisión de la literatura, así como también la realización de entrevistas no estructuradas a distintos expertos académicos y a empresas que estén aplicando metodologías ágiles en su gestión. También, en esta fase se realizó la validación del instrumento de medición del Design Thinking, el cual fue una entrevista semiestructurada que es aplicado a los integrantes del equipo TMR. Finalmente, es en esta fase donde se elige realizar un estudio de caso único a la organización BBVA, específicamente a su equipo TMR.

La segunda fase es el estudio de campo de la investigación con la finalidad de encontrar los principales hallazgos de las variables estudiadas. Para ello, se estudió a todos los integrantes del equipo TMR. Se les aplicó dos herramientas de recolección de datos: entrevistas no estructuradas y encuestas con la finalidad de estudiar las variables de Design Thinking y Cultura Innovadora.

Finalmente, la tercera fase es la validación. En esta fase se realizó entrevistas a distintos expertos para conocer su punto de vista acerca de lo encontrado y analizado en el trabajo de campo para la validación final de los hallazgos encontrados en la fase anterior.

Figura 11: Fases de la metodología de estudio



6. Selección de unidades de observación

La selección de unidades de observación se divide en dos: entrevistas semiestructuradas y cuestionarios. En cuanto a las entrevistas semiestructuradas, la selección muestral fue de 8 expertos y todos los miembros del equipo del BBVA. En el caso de las entrevistas a expertos, estas son no probabilísticas en base al criterio por conveniencia del investigador, ya que con esta muestra no se pretende representar estadísticamente a la población, sino tener mayor aproximación al fenómeno organizacional investigado, que en este caso son las metodologías ágiles y la Cultura Innovadora. Los expertos seleccionados fueron escogidos por la experiencia que tienen en los temas investigados. Por otro lado, en el caso de las entrevistas a los miembros del equipo, se realizaron en base al criterio de saturación, pues en el transcurso de la realización de las entrevistas, encontramos que las respuestas de los colaboradores eran muy similares. Esto llevó a que se diera por finalizada las entrevistas con 12 entrevistados de un total de 15 personas que conforman el equipo TMR.

En cuanto a los cuestionarios, la selección es el censo, es decir, a todos los miembros que conforman el equipo del BBVA. Según Pasco & Ponce es un tipo de selección de unidades de observación en donde el investigador recoge información de todo el universo (Pasco & Ponce, 2015). Es así que los cuestionarios son aplicados a todos miembros del equipo, es decir, a las 15 personas.

7. Técnicas de recolección de datos

En este proyecto profesional se utilizan herramientas de recolección de datos de fuente primaria (semiestructuradas y cuestionarios) y de fuente secundaria (revisión de literatura).

Estas permiten el levantamiento de información crucial para comprender lo referente a la aplicación de la metodología Design Thinking y para la Cultura Innovadora en el equipo TMR.

Las técnicas de recolección de información de fuente primaria utilizadas en esta investigación son las entrevistas semiestructuradas y cuestionarios. La entrevista estructurada es de elaboración propia tomando en cuenta el modelo escogido de metodologías ágiles y el cuestionario es el que fue brindado por el modelo sobre Cultura Innovadora (Muñoz van den et al., 2015)

En cuanto a las técnicas de recolección de información de fuentes secundarias utilizadas fueron la revisión de literatura que permitieron formular el tema de investigación y el planteamiento del problema y para el desarrollo del marco teórico de la presente investigación. Se utilizaron los distintos estudios y publicaciones encontradas en idioma español e inglés tanto en revistas como en bibliotecas virtuales y físicas de reconocidos académicos y expertos acerca del tema y de las variables que desarrolla la presente investigación.

7.1. Entrevistas Semiestructurada

“Las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio” (Díaz-Bravo, Torruco-García, Martínez-Hernández, & Varela-Ruiz; 2013). Asimismo, Hernández, Fernández & Baptista indican que “las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos o preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernández et al., 2010). Es decir, se prepara una guía general de preguntas y el entrevistador tiene la flexibilidad de poder llevarla a cabo como mejor le parezca.

Para finalidad de este proyecto, se realizó un total de dos guías de entrevista semi estructurada. La primera guía de entrevista tiene como fin conocer información acerca de la aplicación de metodologías ágiles que actualmente lleva a cabo la empresa, la cual se elabora en base al modelo de metodología Design Thinking (ANEXO B). La segunda guía de entrevista es para los expertos con la finalidad de validar los hallazgos encontrados en el trabajo de campo (ANEXO C).

Para la primera fase de exploración de la presente investigación se realizaron entrevistas no estructuradas a expertos académicos en el tema y a empresas que aplican metodologías ágiles (Ver Tabla 3). Es importante señalar que, debido a que se encontraba en la fase inicial de acercamiento, no se usó una guía de preguntas específica, sino una serie de preguntas sobre la

temática de interés. Estas entrevistas fueron importantes para esta primera etapa ya que ayudaron a afinar la disciplina académica a abarcar y a comprender mejor la aplicación de la metodología ágil Design Thinking y la Cultura Innovadora, así como también su importancia.

Tabla 3: Lista de entrevistados en fase exploratoria

Experto	Cargo	Institución	Fecha
Gonzalo Camargo	Gerente General adjunto de Desarrollo de Negocios	Banco BBVA Continental	23-07-2018
Cecilia Vidal	Docente	Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP	20-08-2018
Martin Mayorga	Subgerente de Modelos de Incentivación	Banco BBVA Continental	18-07-2018
Victor Torres	Docente	Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP	24-08-2018

Para la de trabajo de campo se aplicó la primera guía de entrevistas semi estructurada (ANEXO B) con la finalidad de recoger información de la metodología ágil Design Thinking que aplica el equipo TMR en el BBVA. Esta guía de preguntas se realizó en base al modelo Design Thinking y la validación con expertos para dicho instrumento se hizo en base al criterio de saturación. Es así que la guía de entrevista fue aplicada a los miembros del equipo TMR del BBVA.

Tabla 4: Lista de entrevistados del equipo TMR

Nombre	Squad	Fecha	Duración (minutos)
Martin Mayorga	Oficinas	21/11/2018	39
Jesús Carrión	Oficinas	22/11/2018	24
Diego Puente	Oficinas	29/11/2018	21
Ildefonso Calderon	Oficinas	22/11/2018	33
María Fernanda Taramona	Canales	26/11/2018	27
Anthony Reyes	Canales	27/11/2018	20
Verónica Benites	Canales	06/12/2018	20
Luis Garayar	Canales	28/11/2018	21
Frieda Rivera	Oferta de valor	27/11/2018	24
Solange Soto García	Oferta de valor	19/11/2018	26
Enrique Mendoza	Oferta de valor	19/11/2018	28
Roberto Montero	Oferta de valor	20/11/2018	27

Finalmente, para la fase de validación se aplicó la segunda guía de entrevista semiestructurada (ANEXO C) con la finalidad de validar los hallazgos con expertos y con el jefe del área de Desarrollo de Negocios. Mediante las perspectivas de cada experto se llegó a tener una mayor comprensión acerca de los vínculos entre la aplicación del Design Thinking y la Cultura Innovadora del equipo TMR.

Tabla 5: Lista de entrevistados para la validación de hallazgos

Experto	Cargo	Institución	Fecha	Duración (minutos)
Cecilia Vidal	Docente	Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP	11/01/2019	56
Carmen Morales	Consultora de Design Thinking	Insitum	11/01/2019	60
Denise Thornberry	Consultora de Design Thinking	Insitum	14/01/2019	46
Pamela Roman	Coordinadora de desarrollo, clima y cultura	San Fernando	11/01/2019	43
Edson Ayala	Project Manager de proyectos digitales	Unique	18/01/2019	30
Daniel McBride	Docente	Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP	25/01/2019	32
Andrea Quesada	Subgerente de transformación de experiencia del cliente	MiBanco	21/01/2019	69
Daniel Guerrero	Jefe del área de Desarrollo de Negocios	BBVA	05/02/2019	20

7.2. Cuestionario

Hernández et al. (2010) exponen que el cuestionario es un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Asimismo, estas preguntas pueden ser cerradas y abiertas; las primeras son preguntas que contienen opciones de respuesta ya delimitadas; en cuanto a la segunda, no delimitan las opciones de respuesta y resultan ser de gran utilidad cuando no se cuenta con suficiente información sobre las posibles respuestas de las personas encuestadas.

Para poder determinar el nivel de Cultura Innovadora que posee el equipo TMR del BBVA, se utilizó un cuestionario brindado como instrumento de medición de Cultura

Innovadora en el modelo de Muñoz van den et al. (2015) (ANEXO D) a todos los integrantes del equipo TMR. Es importante señalar que la encuesta utilizada fue creada por los autores en base a una investigación previa, la cual consistió en un análisis factorial donde se encontraron niveles aceptables de confiabilidad. Por ello, no fue necesario validarlo con expertos.

Asimismo, se realizó una prueba piloto de la encuesta y tuvo como resultado confusiones e inquietudes en las personas que recibieron el cuestionario por la amplitud de la escala de Likert original del modelo de 7 puntos. Por esa razón se procedió a reducir la escala a 5 puntos considerando que 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”. Para la interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas se considera los intervalos de la siguiente tabla.

Tabla 6: Leyenda de interpretación de encuestas

Intervalos	Significado
[1-2[Nula cultura innovadora
[2-3[Baja cultura innovadora
[3-4[Moderada cultura innovadora
[4-5]	Alta cultura innovadora

Para finalizar este apartado es necesario recapitular los siguientes puntos. En primer lugar, esta investigación posee un diseño metodológico de caso único al tener como sujeto de estudio a un equipo de una organización. En segundo lugar, esta tesis tiene un enfoque cualitativo y se utilizan técnicas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas tales como entrevistas y encuestas al sujeto de estudio. Por último, el alcance de esta tesis es de tipo descriptivo y exploratorio, ya que busca describir los vínculos que hay entre el uso del Design Thinking y Cultura Innovadora del equipo de estudio y con esto busca clarificar y dar una primera aproximación a un tema poco estudiado.

CAPÍTULO 5: CONTEXTUALIZACIÓN DEL BBVA

1. Sector Bancario

El sector bancario es uno de los más grandes e importantes del país. Pese a que en los últimos años el mercado peruano ha sido afectado por problemas de corrupción y ciberataques, por mencionar algunos; los indicadores de estabilidad financiera se han mantenido y mostrado al cierre del 2017 con una tasa de crecimiento anual del 5.5%, cifra mayor al 4.5% del 2016, con proyecciones de 7% al 2018 (ASBANC, 2017). Un factor importante en este crecimiento, sobre todo en los bancos líderes del país, es la transformación digital porque ha generado una expansión en los canales de atención, lo que ha permitido la atención de una mayor cantidad de clientes en un menor tiempo e inclusive a un menor precio (Por ejemplo, atender a un cliente por ventanilla cuesta US 3, por ATM US 0.65 y por móvil US 0.01, aproximadamente); promoviendo así, su replicación en otros bancos (Magdits, 2016).

Actualmente, la industria bancaria peruana está compuesta por 16 bancos de distintos tamaños. Y dentro de este conjunto de bancos, existen 4 que cuentan con la mayor cuota de mercado en el sector: Banco de Crédito del Perú, BBVA Banco Continental, Interbank y Scotiabank; representando así, poco más del 80% del país; con un mercado concentrado en un 70% en Lima Metropolitana (Equilibrium, 2018). En la siguiente tabla podemos observar la cuota de mercado que manejan actualmente estos bancos, donde una subida en la cuota de uno significa la baja en la cuota de otro.

Tabla 7: Participación de bancos anual en el Perú

Banco	Posición	Participación(%)		
		Dic.16	Jun 17	Jun 18
BCP	1	33.45	32.47	32.58
BBVA	2	22	21.06	20.83
Scotiabank	3	16.33	17.49	17.69
Interbank	4	11.09	11.44	11.81
B. Interam. de Finanzas	5	3.6	3.84	3.87
Mibanco	6	3.46	3.82	3.81
B. Pichincha B. GNB	7	2.81	2.73	2.71
GNB	8	1.65	1.66	1.46
B. Santander	9	1.26	1.24	1.34
B. Falabella	10	1.71	1.63	1.28

Adaptado de: SBS (2016)

A partir del cuadro presentado se puede observar que la competencia en el sector bancario es alta; ingreso de nuevos competidores que vienen abriéndose espacio en este mercado; por ello se vuelve importante mantener a los clientes que ya se tienen. Lo mencionado anteriormente nos muestra que existe un reto grande en el sector: atender de forma adecuada a los clientes. Por ello se ha observado que los bancos más grandes del país están aplicando estrategias de transformación digital, y enfoque en la experiencia al cliente a través de la creación de centros de innovación y aplicación de metodologías ágiles como el Design Thinking, buscando así, atender esa necesidad de los clientes.

2. BBVA

2.1. Descripción de la empresa

La empresa inicia sus operaciones en el rubro financiero desde el año 1951. El Banco realiza sus tareas a través de una red nacional que cuenta con 370 oficinas distribuidas en todo el país, ubicándose su sede principal en la capital del Perú . Esta organización trabaja con un aproximado de 5400 empleados que pertenecen a distintas oficinas en distintas unidades de negocio (BBVA, 2017).

La empresa ofrece una gran variedad de soluciones, productos y servicios financieros para sus clientes, en todo momento, desde cualquier lugar y por el medio que cada cliente elija, facilitando las opciones de hacerlo autónomamente, a través de canales digitales o mediante la interacción directa entre personas (Ver CANVAS en ANEXO E). Por ello, la empresa apostó por reforzar los canales de Banca por internet, APP Móvil y ATM, de manera que los usuarios

pueden contratar préstamos personales, tarjetas de crédito, seguros, adelantar su sueldo y abrir una cuenta en segundos. Hasta el 2017, siete de cada diez préstamos personales se contratan desde canales digitales (BBVA, 2017).

Actualmente, la empresa se encuentra incorporando la metodología ágil como núcleo en su organización. La empresa señala que al aplicar dichas metodologías se conseguirán mejores resultados y beneficios. En primer lugar, se logrará que los entregables brindados por los trabajadores sean de mayor calidad, debido a que se incluye el feedback de los clientes. Esto aportará a que se reduzca el tiempo de respuesta ya que los ciclos de producción son más cortos. Asimismo, la metodología ágil impulsa la productividad al asignar recursos a proyectos y procesos de mayor valor. Por último, incrementa el compromiso del equipo dando mayor visibilidad a su trabajo y promoviendo la responsabilidad de las personas y su desarrollo profesional (Gonzalo Camargo, comunicación personal, 13 de Setiembre del 2018).

Para poder lograr incorporar la aplicación de metodologías ágiles, la empresa se encuentra en un proceso de transformación de su modelo organizativo. La empresa anteriormente contaba con una estructura jerárquica (ANEXO F) basada en funciones con procesos fragmentados en donde los trabajadores realizaban una gran variedad de actividades al mismo tiempo por falta de priorización. Para resolver lo mencionado en líneas anteriores, la empresa propuso llevar a cabo una nueva forma de trabajo que se vea expresada en una nueva estructura organizativa ágil que le permita acelerar la ejecución de su estrategia.

Por ello, actualmente, la empresa ha cambiado su estructura por una organizativa transversal que se compone por cuatro bloques. El primero es el Front, el cual se caracteriza por liderar la relación con los grupos de interés y con los clientes externos e internos ofreciendo asesoramiento estratégico. El segundo elemento es Disciplina, en donde se definen la estrategia, modelos, metodologías y políticas en su ámbito de conocimiento. El otro elemento es Procesos, en donde ejecutan procesos con visión de inicio a fin y aseguran el cumplimiento de los niveles de servicio y eficiencia que se maneja en la entrega del producto y/o servicio en la organización. Por último, el cuarto elemento es Proyectos, el cual desarrolla proyectos priorizados por la agenda única digital que maneja la empresa a los que son asignados mediante la dotación de personal (Gonzalo Camargo, comunicación personal, 13 de Setiembre del 2018). Es importante señalar que cada gran área de la empresa estará organizada por esos 4 bloques descritos anteriormente.

En suma, el cambio organizativo ágil que está llevando a cabo el banco se resume en tres objetivos finales: contar con equipos autónomos y empoderados, tener equipos eficaces y lograr la asignación prioritaria y estratégica (Gonzalo Camargo, comunicación personal, 13 de

Setiembre del 2018). El primero se refiere a que los equipos tengan autonomía para organizarse y capacidad de ejecución para gestionar de inicio a fin los proyectos o procesos bajo su responsabilidad. El segundo objetivo se refiere a conseguir que estos equipos sean más eficaces al realizar sus entregas con una mayor calidad y una mayor agilidad. El tercer objetivo se resume en dotar al banco de capacidad para asignar los distintos equipos de forma dinámica y estratégica a los proyectos y procesos más prioritarios a través de un mayor manejo del talento.

3. Área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital

Para entender mejor la naturaleza del equipo que será sujeto de estudio, explicaremos con mayor detalle a qué área pertenece y el momento en que se encuentra esta, pues ello explica el origen de la existencia del equipo a estudiar. El área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital es una de las más importantes en la empresa pues es la encargada de “promover el proceso de transformación digital del Banco, así como el diseño, desarrollo, innovación y mantenimiento de productos, servicios y canales de distribución.

Al igual que las demás áreas del banco, ha cambiado su organigrama jerárquico por uno de tipo transversal, haciendo que esta área esté basada en equipos que interactúan (Gonzalo Camargo, comunicación personal, 13 de Setiembre del 2018). Por lo que ha pasado a dividirse en cuatro bloques, como se observa en el siguiente organigrama.

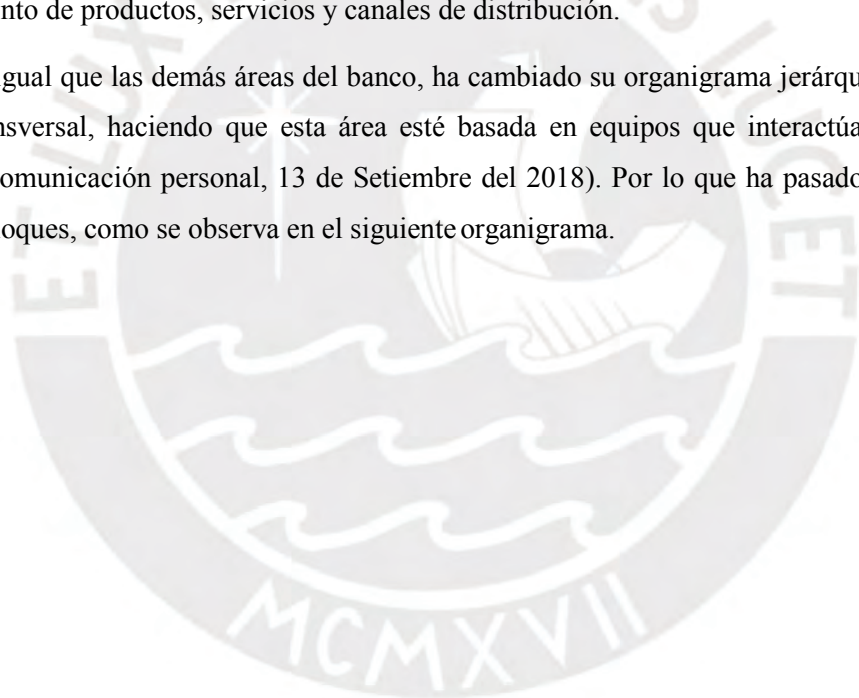
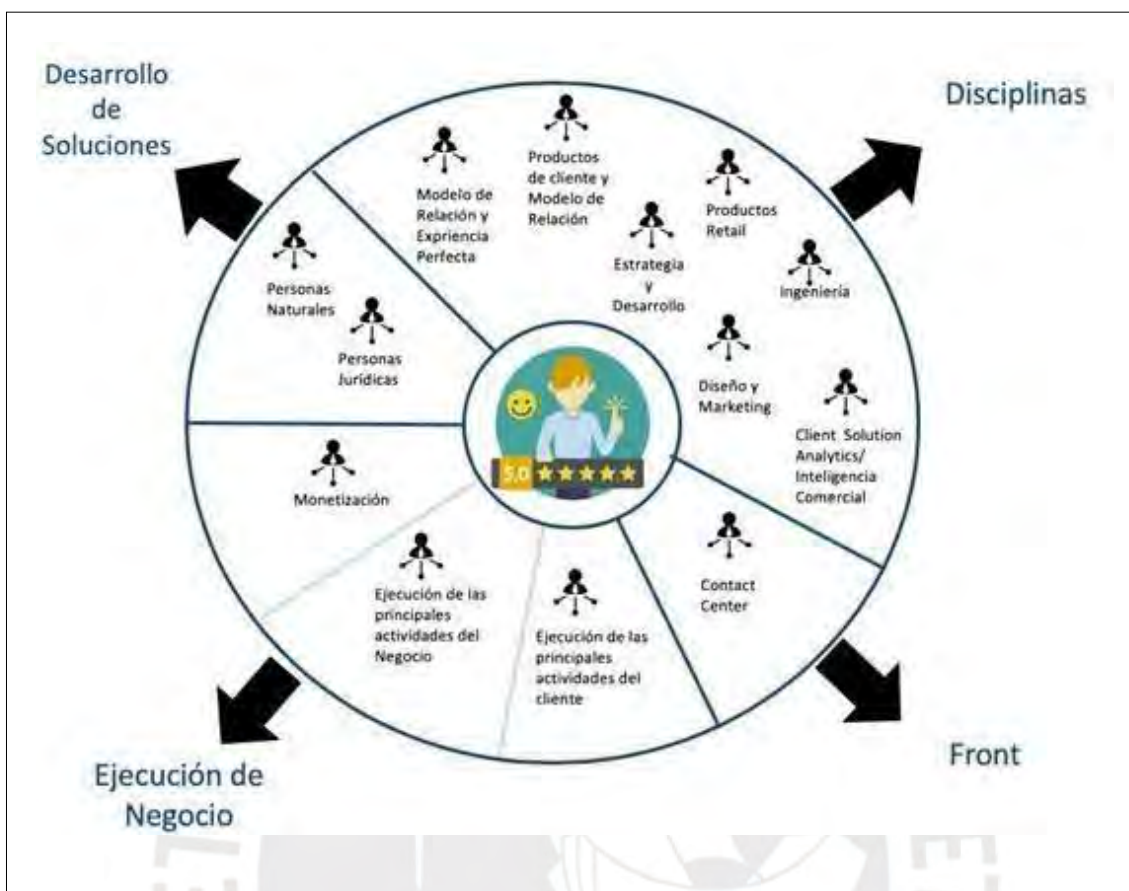


Figura 12: Organigrama ágil del área de Desarrollo de Negocios



Adaptado de: BBVA (2018)

- Las disciplinas: definen la estrategia y hacia donde se debe ir. Estas están conformadas por equipos pequeños porque las ideas no pasan a ser ejecutadas por ellos mismos, si no que dependiendo del desarrollo que implique, podrá pasar al bloque de proyectos o procesos. En su totalidad, se cuenta con 7 disciplinas dentro de este primer bloque: Modelo de relación y experiencia perfecta; Productos de clientes y Modelo de Relación; Productos Retail; Diseño y Marketing; CSA/Business Intelligence; y Estrategia y Desarrollo.
- Desarrollo de Soluciones (ACE): también llamado equipos asombrosamente conectados, es un bloque conformado por equipos de proyectos que atienden dos focos: Personas jurídicas y personas naturales. Es en este bloque donde se encuentran equipos trabajando directamente con el uso de metodologías ágiles (Design Thinking) para el desarrollo de los proyectos.

- Ejecución de Negocios: este bloque está encargado de la operativa de actividades del día a día y su atención a través de tres grupos de equipos: monetización, ejecución del negocio principal y ejecución del negocio del cliente.
- Frente (Front): este bloque está encargado de la atención del cliente de manera directa a través del contact center.

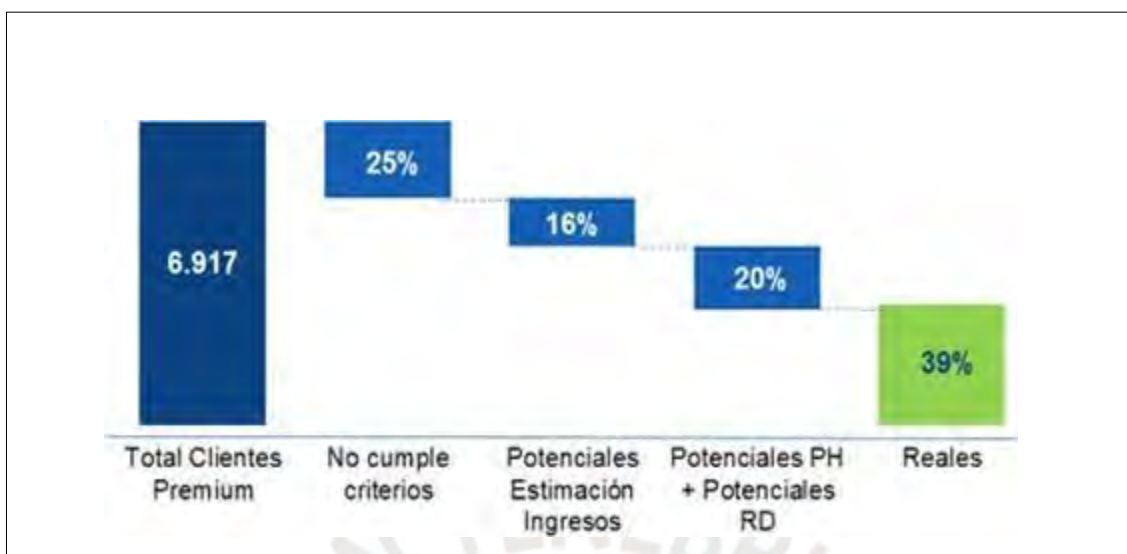
Los roles dentro de estos equipos fueron entregados según las habilidades y conocimientos en los temas que tenía cada persona. Sin embargo, dentro de la variedad de temas a trabajar, los equipos tienen una conformación en común: un líder y los demás integrantes son miembros del equipo. Según el Gerente de Desarrollo de Negocios y Banca digital, la función de los líderes es transmitir el qué y el de los equipos es ejecutar el cómo (Gonzalo Camargo, comunicación personal, 13 de Setiembre del 2018). Pues, es el líder el encargado de facilitar a los equipos, ayudar a que los temas no se queden estancados y asegurarse que el backlog de los equipos funcione; mientras que los miembros del equipo cuentan con mayor libertad para proponer y participar de la forma de ejecutar las actividades.

Para el desarrollo de la presente investigación se ha seleccionado un equipo perteneciente al bloque de Desarrollo de Soluciones y pasará a describirse su actividad en el siguiente apartado.

3.1. Equipo TMR

Este Proyecto se llama “Transformación del Modelo Relacional”. Nace a partir de un análisis de la segmentación de clientes (personas naturales) que manejaba la empresa, donde se obtuvo hallazgos con respecto a los ejecutivos, a los clientes y a los ambientes que el banco brindaba a los clientes. En ese momento, los clientes estaban repartidos en 3 grandes segmentos: Premium, Vip y Clásico; donde el segmento VIP y el Premium son los que le generan un mayor margen por cliente que el resto de clientes. Al hacerse la investigación se obtuvo que el banco estaba perdiendo participación en el mercado del segmento VIP. Además, como se puede observar en la Figura 13 y Figura 14, se encontró que, dentro de estos dos segmentos con mayor generación de ganancias para la empresa, se encontraban clientes que no estaban correctamente segmentados y estaban siendo atendidos en bancas que no les correspondían, lo que desvirtuaba la oferta entregada.

Figura 13: Segmentación de la Banca Premium antes de la conformación del Equipo TMR



Tomado de: BBVA (2018)

Figura 14: Segmentación de la Banca VIP antes de la conformación del Equipo TMR



Tomado de: BBVA (2018)

Tomando en cuenta los hallazgos y pensando en mejorar lo que ya funcionaba en el segmento, se dispuso trabajar a través del equipo TMR la transformación de la experiencia de los clientes en la banca VIP y PREMIUM. Es así como la finalidad del proyecto es darles una mejor atención a estos clientes, teniendo presente atender 6 frentes:

En primer lugar, al existir un alto porcentaje de clientes que no cumplían con los criterios de valor, no se entregaba la experiencia diferencial que los clientes que sí encajaban en el perfil esperaban pues percibían que a pesar de contar con una gran suma de sus activos y

pasivos dentro del banco recibían lo mismo que los demás clientes con menor cantidad de valor ingresado al banco. En segundo lugar, se encontró que el foco de venta de los ejecutivos, que tenían a estos clientes asignados a sus carteras, era de colocación continua de productos y no de la búsqueda de entregar oportunamente los productos que realmente los clientes necesitaban. Al tomar en cuenta los montos de los productos por los que optan este tipo de clientes, era importante cambiar el enfoque de ventas en este caso, pasando a ser un tipo de venta más consultivo y de largo plazo desarrollando Key Account Managers en vez de colocadores de productos financieros.

En tercer lugar, se encontró que no existía un concepto de vinculación de clientes, que era un problema que se venía siendo trasladado del problema anteriormente mencionado. En cuarto lugar, se encontraba la oportunidad de desarrollar a clientes potenciales dentro de estos segmentos. Al tener, una mejor segmentación de los clientes, se podría observar que clientes estaban cerca de lograr pertenecer a estos segmentos y poder fidelizarlos desde antes de ingresar de forma que a largo plazo se crease un vínculo con ellos. Por último, las oficinas y fuerzas de ventas trabajaban de manera independiente y esto generaba confusión e inconformidad a los usuarios. Pues, por un lado, su ejecutivo les ofrecía un producto y por el otro lado, la fuerza de ventas los saturaba con productos que no iban acorde a su perfil, o con los que ya contaban.

Según la investigación de mercado realizada, los clientes de estos segmentos buscaban una experiencia diferencial a la que tenían en el banco. Sin embargo, muchas veces eran atendidos como un cliente más, y esto generaba frustración y decepción. A partir de ello, este proyecto propone crear un nuevo modelo de relación para el cliente Premium y VIP a través de un sistema omnicanal con atención consistente, preferente y diferenciada.

Para ello, miembros de distintos equipos de distintas áreas del banco como Finanzas, Procesos, Inteligencia Comercial, Inmuebles y Talento y Cultura, fueron seleccionados por quienes serían los líderes del equipo TMR; formando así, un equipo multidisciplinario. A continuación, en la tabla 8 se puede observar con detalle la lista de la conformación del equipo de TMR.

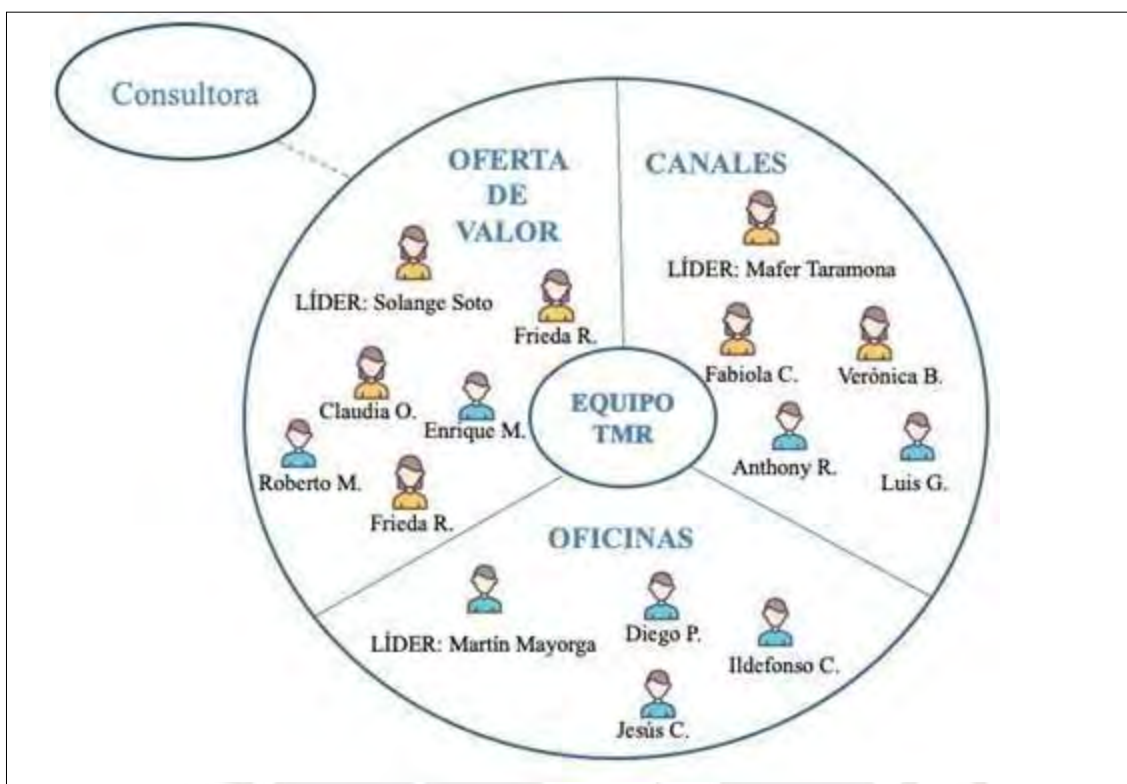
Tabla 8: Miembros del Equipo TMR

Área	Squad en el proyecto	Nombre
Modelos de Negocio	Oficinas	Martin Mayorga
Modelos de Negocio	Oficinas	Jesús Carrión
Talento y Cultura	Oficinas	Diego Puente
Finanzas	Oficinas	Ildefonso Calderon
BPE	Canales	María Fernanda Taramona
Calidad	Canales	Fabiana Casella
Engineering-System	Canales	Verónica Benites
Inteligencia Comercial	Canales	Luis Garayar
Contact Center	Canales	Anthony Reyes
Segmento Personas	Oferta Valor	Frieda Rivera
Segmento Personas	Oferta Valor	Solange Soto García
Talento y Cultura	Oferta Valor	Enrique Mendoza
Segmento Personas	Oferta Valor	Roberto Montero
Wealth Management	Oferta Valor	Claudia Ortega
Talento y Cultura	Oferta Valor	Raquel Perez

Resaltando que dentro de este equipo se encontraban colaboradores con cargos que iban desde Sub Gerentes hasta practicantes; el equipo TMR se agrupó en 3 squads o sub-equipos donde cada miembro fue escogido debido al conocimiento o potencial que tenía para aportar al equipo. Aunque, como será mencionado en el siguiente apartado, todos tuvieron oportunidad de aportar a los demás sub-equipos. Adicional a estos sub-equipos, se debe señalar que una consultora facilitó la metodología Design Thinking al equipo.

En la siguiente figura, se observa con mayor detalle, la conformación de los equipos y quienes fueron los líderes que estuvieron desde el inicio del proyecto y que fueron los que realizaron la selección de miembros del equipo TMR para lo que sería su conformación final.

Figura 15: Organigrama del Equipo TMR



Adaptado de: BBVA (2018)

El squad de HUB y Agencia, también llamado squad de oficinas, se encargaba de analizar y mejorar los espacios y procesos de atención por agencias y oficinas. Dentro del proyecto, este sub-equipo se encargó de diseñar el concepto de las nuevas oficinas de atención a los clientes, un espacio con la privacidad y comodidad que los clientes solicitaban. Además, crearon nuevos flujos de atención y de procesos que acortaron el tiempo de espera al cliente en la obtención de un producto. Este sub-equipo también se encargó de generar el nuevo modelo de incentivación a los ejecutivos, puesto que el antiguo modelo se enfocaba en la colocación continua de productos sin enfocarse en lo que realmente necesitaba el cliente en el largo plazo.

Por otro lado, el equipo de Oferta de Valor, se encargó del diseño completo de una nueva oferta de valor acorde con el perfil de los clientes del segmento. Además de ello, se encargaron de crear nuevos protocolos que prioricen la atención de estos clientes en las oficinas. Este equipo fue el encargado de preparar el relanzamiento del segmento a través de una nueva marca y plan de comunicación. Tomando en cuenta que existen tanto usuarios internos como externos en este proceso, este equipo se ocupó de crear también una nueva oferta interna para los ejecutivos que atenderían a los clientes finales, a través de una nueva línea de carrera con cursos y funciones más acordes con el perfil del Banquero que iba a atender a los clientes.

Por su parte, el sub-equipo de Canales se encargaron de diseñar nuevos procesos de atención a través de los canales alternativos a la oficina (ATM's, Banca por internet y Call Center). Para ello, buscaron potenciar las herramientas que se ofrecían a los clientes a través de los canales digitales. Además de la creación de un nuevo flujo de atención en el call-center., entre otros.

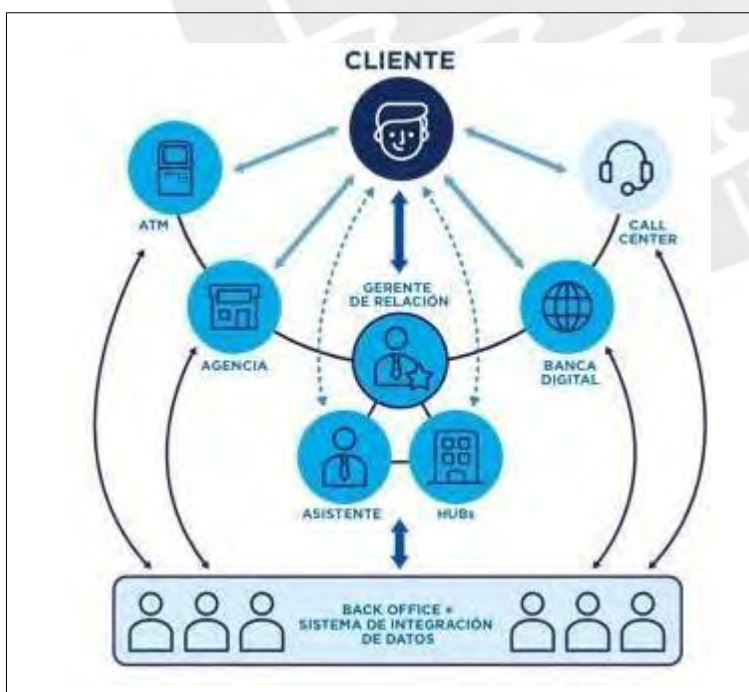
Tabla 9: Funciones del Equipo TMR

HUB + AGENCIA	CLUB	CANALES
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del concepto de Hub - User experience en agencias y Hubs - Modelo de Potencialidad / cliente - Política de cartización - Asignación flexible de cartera, oficinas, ejecutivos - Herramientas de gestión de cartera - Incentivación y objetivación 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la oferta de valor: Financiera y no financiera. - Diseño de nuevos protocolos de atención - Segmentación de clientes CORE según proyecto de vida. - Nueva marca y plan de comunicación. - Diseño de herramientas requeridas para el Gerente de Relación - Definición de perfiles, funciones y línea de carrera de nuevos actores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la experiencia banca digital/ATM/Central telefónica - Nuevo modelo de atención telefónica - Definir las iniciativas para potenciar canales digitales - Digitalización de transacciones más frecuentes de clientes Core - Atención prioritaria de urgencias y prevención.

Tomado de: BBVA (2018)

Es así como a través del equipo TMR, el banco buscaba entregar un sistema omnicanal que permita y soporte una experiencia homogénea para el cliente donde el gerente de relación este al centro de la atención; y sería apoyado por un backoffice que facilite el desempeño de los canales, que responden directamente a las necesidades del cliente.

Figura 16: Segmentación de la Banca VIP antes de la conformación del Equipo TMR



Tomado de: BBVA (2018)

Para el desarrollo del proyecto en su totalidad, el equipo TMR tomó en cuenta el estado de maduración de cada cliente a través de su lifetime journey (Ver Figura 17), armado por la consultora a través del trabajo de campo que se realizó al comienzo del proyecto con la metodología Design Thinking.

Figura 17: Etapas de vida del cliente objetivo del proyecto del Equipo TMR



Tomado de: BBVA (2018)

De tal forma se desarrollaría la vinculación y relación con los clientes; ayudándolos a formar, crecer y preservar su patrimonio; generando pertenencia y lealtad a lo largo de su relación con el banco. Atendiendo así, su búsqueda de venta consultiva con un enfoque en el cliente y a largo plazo.

3.2. FODA del equipo TMR

El análisis FODA va a permitir conocer las principales fortalezas y debilidades de la empresa, y en base a ello poder sugerir medidas de acción. Además, permitirá identificar las amenazas y oportunidades de la empresa. El resultado de ambos permitirá conocer la situación actual y general de la organización.

A continuación, se presentará un cuadro resumen de las principales, amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades del equipo TMR.

Tabla 10: FODA del equipo TMR

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ● Equipo multidisciplinario con mayor visión de las oportunidades y limitaciones en las distintas áreas ● Experiencia de los miembros del equipo en distintas actividades. ● Reducción de gastos a través del trabajo por iteraciones ● Propuesta nueva en el rubro bancario ● Confianza de la Alta Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> ● La entrega de resultados es a largoplazo ● No disponibilidad de todos los colaboradores solicitados ● Nueva metodología aplicada por el equipo. ● Escepticismo por miembros del equipo.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Ampliación de conocimiento de las otras áreas. ● Fast tracks para la obtención de recursos o inputs necesarios en el proceso. ● Mejorar procesos que no habían sido actualizados. ● Aprendera utilizar nuevas herramientas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofertas similares que puedan ser lanzadas por otros bancos antes que TMR. ● Perder mayor participación de mercado mientras dura el proceso de entrega del proyecto. ● Salida de algún miembro del equipo antes definalizar el proyecto. ● Falta de conocimiento del resto de la organización de lo realizado por el equipo TMR.

3.2.1. Fortalezas

Contar con un equipo multidisciplinario, permite una mayor divergencia y convergencia de ideas en el equipo. Además de aportar un mayor conocimiento de la forma de trabajo de cada área en particular, de manera que los miembros del equipo ya saben cómo actuar frente a cada área en particular cuando tengan dudas; como, por ejemplo, ¿a quién pedirle un favor en particular? O ¿Quién puede entregarle mejor información de un tema en específico? Adicional a ello, se encuentra fortaleza en el conocimiento de cada uno de los integrantes de los equipos, pues estos pasaron por un proceso de selección donde se consideró la experiencia en temas predeterminados.

Adicional a ello, el equipo cuenta con el apoyo y confianza de la alta Gerencia. Lo que le permite tener beneficio como mayor holgura en los tiempos límite para la presentación de resultados, o mayor priorización a las actividades realizadas por el equipo frente a otros equipos que trabajan en el banco.

3.2.2. Debilidades

Una de las principales debilidades el equipo es que por el tipo de proyecto que tiene planteado atender, la entrega de resultados consistentes de su éxito se verá a largo plazo; y el

banco está acostumbrado a que las inversiones entreguen resultados en un periodo más pequeño. Otra debilidad es que, al hacer las entrevistas para la conformación del equipo, no todas las primeras opciones escogidas tuvieron disponibilidad para trabajar en el equipo; por ello, se tuvo que buscar reemplazos para estos miembros.

Otra debilidad que se considera es el hecho de que el proyecto era manejado con absoluta reserva por la organización; por lo que, nunca hubo un gran anuncio a los colaboradores sobre la importancia de su desarrollo. Entonces, cada vez que el equipo se debía reunir con algún área en búsqueda de un apoyo específico; tenían que presentarse y comentar de qué trataba el proyecto para luego hacer el pedido que tenían en específico.

3.2.3. Oportunidades

Una de las mayores oportunidades que tiene el equipo es el de aprender y generar nuevo conocimiento a partir de la interacción diaria que tienen con los miembros del equipo con los que usualmente no trabajan. Adicional a ello, el equipo tiene la oportunidad de conseguir recursos de forma más rápida a través de fast tracks a los que puede acceder en casos especiales.

Otra oportunidad que posee el equipo es la de mejorar procesos que hace mucho tiempo no han sido revisados y que tienen una oportunidad de mejora a través de este proyecto. Una oportunidad adicional que se presenta a la par de la aplicación del Design Thinking es la posibilidad de aprender a utilizar nuevas herramientas, propias de la metodología, que en un futuro puedan ser replicadas con sus otros equipos de trabajo.

3.3.4. Amenazas

Una de las principales amenazas que afronta el equipo TMR está relacionada con el tiempo que manejan hasta la entrega final de proyecto. En primer lugar, una amenaza es que antes de su lanzamiento al mercado, otros bancos entreguen propuestas similares a los clientes objetivo del proyecto, pues haría parecer la propuesta del equipo como obsoleta o copiada. En segundo lugar, se encuentra la amenaza de seguir perdiendo participación de mercado mientras dura el proceso de entrega del proyecto.

En tercer lugar, la aplicación de una nueva metodología que no se había aplicado en el área de trabajo representa una amenaza adicional en el equipo; pues el proceso de adaptación a esta no funciona en todos los miembros de la misma manera. Pudiendo retrasar o devaluar el desarrollo de las actividades dentro del proceso Design Thinking. A ello se adiciona el escepticismo que genera la nueva metodología en los colaboradores que tienen más confianza en los modelos tradicionales de trabajo en la organización

Por último, otra amenaza para el equipo es que durante el proyecto se tenga que retirar algún miembro del equipo que pueda ser requerido en otro proyecto que tenga mayor prioridad que TMR.



CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS Y HALLAZGOS

En este capítulo, se busca desarrollar el objetivo final del trabajo de investigación: comprender los vínculos entre los elementos clave del Design Thinking y la Cultura Innovadora en el equipo TMR del BBVA. Para lograr este objetivo, se analiza la información recaudada con las técnicas de recolección de datos aplicadas al equipo TMR: entrevistas y encuestas. De igual manera, para la validación de lo encontrado en el trabajo de campo, se utiliza la opinión de expertos en temas de la metodología ágil Design Thinking y Cultura Innovadora.

1. Descripción de la metodología de Design Thinking en el equipo TMR

Sobre el proceso de aplicación de esta metodología se realizaron 12 entrevistas a miembros del equipo de TMR. Para la recolección de datos se ha utilizado una guía de entrevista basada en el modelo de IDEO (Fierst, Diefenthaler & Diefenthaler, 2011). En base a ello, se describe las cinco fases de la aplicación de la metodología Design Thinking: empatizar, definir, idear, prototipar y evaluar. Además, es importante recalcar que el mismo que fue validado con expertos en temas de innovación.

1.1. Fase 1: Empatizar

En esta fase se busca el acercamiento a los clientes y/o usuarios para llegar a empatizar con él y llegar a comprender lo que siente, lo que valora y lo que le causa alguna molestia. De acuerdo con las entrevistas realizadas, el proyecto inicia con un grupo de tres personas, que fueron los líderes del proyecto y se encargaron de realizar las entrevistas para escoger el personal más idóneo para el tipo de proyecto que se iba a trabajar. No se pudo obtener a todos los colaboradores solicitados, pero hubo desprendimiento por parte de las áreas del banco de ceder capital humano importante. Uno de los criterios importantes para seleccionar a las personas que formarían el equipo fue si el colaborador poseía conocimiento del segmento con el que se iba a trabajar. Esto debido a que el problema a trabajar era la pérdida de participación de mercado en dicho segmento. Una vez seleccionados los 15 colaboradores que iban a formar parte del equipo, se conformaron los equipos multidisciplinarios. Cuando ya se conformaron los equipos multidisciplinarios, los roles que tomaron en ese momento fueron de acuerdo su experiencia, competencias y conocimientos del colaborador debido a que cada colaborador aportaba desde su experiencia de la disciplina que formaba parte.

En el proceso de Design Thinking y, principalmente en esta fase, es muy importante entablar una conversación con el cliente. Para ello, se realizó un trabajo de campo. En esta parte del proceso, no todo el equipo TMR participó de la elaboración y la realización de entrevistas, si no que la consultora fue quien desarrolló y armó las entrevistas, así como también, la dinámica

de estas para los clientes; y los líderes del equipo, apoyaron con el enfoque bancario a la lista de preguntas que se realizaron en las entrevistas y que asistieron a las entrevistas como oyentes. Se recaudó información clave de un total de alrededor 50 entrevistas, pero debido a que no todos pudieron formar parte de la realización de las entrevistas, estas fueron grabadas y de transcritas y entregadas como insights por parte de la consultora.

Otro dato adicional a mencionar es que la primera parte de este proyecto (empatización, definición y parte de la ideación) se realizaron en ambientes de la consultora (entrevistas) y ambientes del banco (reuniones de líderes con la consultora). Y la parte siguiente en un workshop con todos los miembros del equipo en un ambiente de la consultora, con una duración de una semana.

Fue así como la siguiente parte de la fase de empatización se inició el primer día del workshop, donde la consultora compartió las entrevistas en video, transcripciones e insights a los 15 miembros del proyecto. Además de ingresar la información a una carpeta compartida con la finalidad de que toda esta información esté al alcance de todo el equipo del proyecto.

En resumen, se observa que en esta fase fue fundamental la recaudación de la información directa del cliente. Aunque no todos participaron de ésta, se procedió a sensibilizarlos a que ellos pudieron acceder a la información recaudada de las entrevistas, permitiendo que el equipo identifique las necesidades de los clientes. Adicional a ello, se resalta la formación de equipos multidisciplinarios, pues muchos de los colaboradores no habían tenido antes un alcance de las opiniones de los clientes a ese nivel de acercamiento.

1.2. Fase 2: Definir

Los insights de las entrevistas se compartieron a todos los miembros del equipo para que en base a eso se pueda dar inicio a la definición de la problemática y para tener respuesta a cada una de las preguntas que cada miembro de los equipos había propuesto en la entrevista que la consultora realizó.

Es así que se programaron reuniones diarias (el workshop) en donde se compartió el trabajo de campo realizado. El equipo junto con la consultora revisaba los temas que se iban a tratar por prioridad y en base a eso se definieron las tareas y actividades a realizar que iban más afines con los colaboradores. Es preciso mencionar que si bien se definían los roles y actividades que iba a realizar cada integrante, ellos autónomamente podían ofrecerse y decidir qué tareas iban a realizar.

En un inicio las reuniones, mencionadas en líneas anteriores, fueron de larga duración, alrededor de siete horas, pero con el pasar del proyecto esta cantidad de horas fue

disminuyendo, ya que se iba definiendo cada vez más la problemática y las personas ya tenían funciones asignadas.

Luego de que todos los equipos conocieron los insights, se realizó la clusterización. Por más que las preguntas de las entrevistas estaban ordenadas por temas, las respuestas de estas se volvieron a ordenar, en primer lugar, de acuerdo a la necesidad del cliente. “Por ejemplo, de repente había un grupo de clientes que pensaban mucho acerca de los cajeros entonces agrupamos las frases solo de los cajeros, luego había otro grupo de cliente que hablaba mucho de su ejecutivo, entonces agrupamos todas las frases referentes al ejecutivo” (Solange Soto, comunicación personal, 19 de noviembre de 2018). Luego de ello se empezó a clusterizar en base a variables demográficas.

Las herramientas que se usaron para manejar toda la información fueron los post- its, kanban, papelógrafos y matrices de impacto. Todas estas herramientas ayudan a ordenar toda la información de manera estructurada para luego así poder pasar a dar solución a cada comentario de la entrevista. En estas reuniones cada miembro del equipo aportaba ideas desde su punto de vista.

Finalmente, toda esa información estructurada ayudó a entender los puntos claves con los cuales se planteó la estrategia. “Todo el modelo se basó en esa información recaudada, desde qué procesos se tienen que cambiar, qué productos tenemos que tener, cómo se tiene que llamar el segmento, puntos de dolor” (Roberto Montero, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018).

Toda la información procesada fue fundamental para tener un punto de partida en base al cual se iba a trabajar las siguientes fases, ya que dio un mayor fundamento al problema que se había planteado en un inicio, y en muchos casos, ayudó a cambiar las hipótesis que se había planteado el equipo. Además, al tener la problemática definida, el equipo identificó que era necesario realizar una reestructuración a la segmentación de los clientes que el banco tenía.

En conclusión, en esta fase se llevó cabo en base en la información recaudada, y ayudó a determinar qué procesos se tenían que cambiar, qué productos se debían ofrecer, cómo se tenía que llamar el segmento y qué cosas se debían mejorar.

1.3. Fase 3: Idear

Una vez que se tuvo los problemas concretos, se pasó a la etapa de Idear, en esta los grupos se reunieron para realizar una lluvia de ideas de todas las posibles soluciones. Esto llevó a que se tocaran temas como la identificación de características de los ejecutivos, el cambio de las oficinas en donde se atenderían las necesidades de los clientes y los canales a través de los

que se atendería a los clientes. Esta actividad fue importante no sólo para consolidar y complementar ideas de los miembros, sino también para que el equipo pueda integrarse más, ya que varios miembros que en un principio no participaban fueron perdiendo el temor, fomentado que todos participen en la búsqueda de soluciones.

En primera instancia, se agrupó las ideas de acuerdo al canal de atención y, una vez que se ordenaron, se comenzó a revisar una por una para descartar las ideas que se repetían o que estaban relacionadas a flujos operativos y otros a sistemas que no pretendían atacar la problemática. A través de eso, los miembros del equipo fueron identificando la idea “madre” de otra.

Una vez que se ordenaron todas las ideas planteadas, se pasó a realizar una elección de las que calzan mejor con las necesidades que se quería cubrir. Todas las ideas consolidadas se pasaron a una carpeta compartida. Ese consolidado se actualizaba de manera constante, ya que también se colocaban los entregables que se tenían que avanzar. En este caso, las iniciativas que el equipo tomó como primarias y principales estuvieron basadas en la satisfacción del cliente porque, uno de los hallazgos principales fue que el cliente no estaba satisfecho con el trato que el banco le proporcionaba en los canales de atención, ya sea presencial o por la banca digital. Así fue como se empezó a evaluar cuáles de ellas podían atacar los puntos de dolor, para que puedan ser priorizados.

Se usó como herramienta los post-its para organizar las ideas y armar diagramas, como por ejemplo el Diagrama de Pez, para que de manera interactiva se pueda identificar las ideas que son causa y efecto. Como se puede observar, existieron herramientas que no son propias de la metodología Design Thinking como es el caso del kanban y otras posibles que tienen origen en otras metodologías; por lo que se comprende que en este punto la consultora realizó una conjunción de herramientas que encontraron necesarias para una mejor aplicación del método. Todas estas sin excepción se plasmaron en un documento y post-its pegados en las paredes, para a partir de ello empezar a agrupar cada idea.

Después de terminar la dinámica de trabajo con las ideas creadas por los miembros del equipo en su totalidad, se pasó a subdividir el equipo en sub-equipos por tres temas que eran eje en el desarrollo del modelo de relación que se quería crear: Equipo de Oferta de Valor, Equipo de Canales y Equipo de Oficinas. Los miembros de cada equipo fueron agrupados en base a sus competencias con el tema del que se encargaría el sub-equipo. En la misma línea, las ideas que se trabajaron en esta fase de ideación fueron designadas para cada equipo por la relación o competencia que tenían con los temas de los que se encargarían.

La responsabilidad de elegir la idea solución del problema no recayó en una sola persona, sino que se realizó en base a un consenso de todo el equipo. En esta fase fue importante que los equipos sean multidisciplinarios, ya que desde diversos puntos de vista se pudo revisar qué iniciativas eran posibles en el corto, mediano y largo plazo, y así también se fueron separando.

Posterior a estas actividades, el equipo pasó a llevar todos los elementos trabajados al ambiente que tenían designado en el banco, donde continuaron con sus actividades de ideación. Aquí los sub-equipos trabajaron en la tangibilización de sus ideas de forma más independiente; sin embargo, tenían una reunión principal en la semana donde todos los miembros compartían lo que se había venido trabajado en la semana, y reuniones diarias más pequeñas (dailys) donde compartían lo realizado o logrado el día anterior y lo que pasarían a realizar el día de la reunión presente.

En suma, esta fase permitió que se genere divergencia de ideas gracias a la herramienta del brainstorming para después pasar a analizarlas y ver su factibilidad, es decir, converger.

1.4. Fase 4: Prototipar

En esta fase se tiene mayor certeza de lo que se quiere ofrecer al cliente. A partir de ello, lo que se busca es tangibilizar las ideas y aprender mientras se construyen al compartir estas con personas (Fierst, Diefenthaler & Diefenthaler, 2011). Por ello, debido a la cantidad de actividades que se realizan en esta fase, esta cuenta con dos grandes pasos: construcción del prototipo y la obtención de la retroalimentación.

Debido a que el equipo de TMR debía crear un nuevo modelo de relación para un segmento de clientes, lo que se disponían a prototipar en esta fase era una serie de entregables de distinta naturaleza: espacios donde se atenderían a los clientes, protocolos de atención y nuevos flujos de atención por canales alternos.

En el caso de las oficinas, para la construcción de su prototipo; primero, se construyó un storyboard que contenía la idea solución que había definido el equipo, la cuál era un espacio (oficinas) en donde se iba atender a los clientes. Este espacio fue diseñado por una persona miembro de la consultora. El boceto fue realizado con uno de los miembros del equipo encargado de oficinas, en especial del miembro del área de Inmuebles que sabía lo que era permitido en los espacios del banco. Posterior a este boceto 2D, se creó un modelo 3D que fue mostrado a los altos mandos de la organización y dieron sus opiniones de la propuesta. Es en este punto donde se contempla la realización del paso dos del prototipado: la obtención de retroalimentación.

Después de ajustar detalles, se pasó a crear un inventario de materiales que se necesitarían para empezar con el modelado de las oficinas. Se escogieron dos oficinas que fueron las que necesitaban menores arreglos en cuanto a costo y tiempo para estar listas para mover a los ejecutivos y ser probadas. Las oficinas fueron implementadas y se asignó una cartera de clientes a los ejecutivos que pasaron a trabajar en el modelo. El proceso de prueba del prototipo inició en junio del 2018 y el equipo planteó que se hicieran visitas semanales a las oficinas para recoger el feedback de los ejecutivos (sus clientes internos). Para recibir feedback de los clientes externos del modelo, un par de miembros del equipo acompañado de la consultora realizaron entrevistas a clientes donde se les pedía que compartieran sus impresiones del modelo ofrecido. En base a lo que se obtenía en el feedback, se iba adaptando la oficina y sus espacios.

Para la creación de nuevos protocolos de atención se hicieron diagramas que mostraron el proceso de las ideas y el recorrido que tenían que tomar los clientes internos y externos. La dinámica de este trabajo fue que los miembros del equipo con mayor conocimiento se encargaban de la creación de los protocolos dependiendo del ámbito donde contaban con mayor experiencia y se compartía en reuniones con el equipo.

Es importante recalcar que las personas que no contaban con conocimiento en estos ámbitos participaban igualmente de las reuniones, pudiendo brindar su opinión y una visión externa de lo presentado. En este caso la prueba del prototipo era de mayor cuidado, puesto que se probaría en el campo en una situación real con los primeros clientes que fueron segmentados y seleccionados para formar parte de este modelo. El recojo de feedback fue a través de entrevistas guiadas por algunos miembros del equipo, líderes en su mayoría, y un miembro de la consultora. A través de lo recepcionado en el feedback, se iba ajustando los flujos de actividades a realizar y los protocolos creados para cubrir las sugerencias de manera eficiente presentando el mínimo viable (Martin Mayorga, comunicación personal, 21 de noviembre de 2018).

Por último, de manera similar, en el caso de los nuevos flujos de atención por canales alternos se tuvo también prototipos como el caso del call center de atención al cliente. En este, se hizo la prueba del prototipo a través de simulaciones de llamadas con las operadoras y clientes reales. Al igual que en los puntos anteriores se pidió el feedback de Las operadoras entregaban el feedback de lo que se podría mejorar y los clientes también.

En suma, el proceso de prototipado tuvo estos 3 grandes prototipos: oficinas, protocolos y canal call center; que permitieron la mejora de los prototipos y condujeron a lo que el modelo presenta ahora. Además, se resalta el hecho de tener que mejorar los prototipos en esta etapa

debido a que las pruebas eran con clientes reales y se tenía que solucionar los inconvenientes para que ante alguna incomodidad tenga una experiencia mejorada.

1.5. Fase 5: Evaluar

En este punto lo que se busca es realizar acciones que permitan la continuidad del producto creado, en este caso: el nuevo modelo de relación. Este cuenta con dos pasos: hacer el seguimiento de los aprendizajes y avanzar.

Para realizar el seguimiento de lo que se aprende, se debe primero definir el éxito. En el caso del equipo de TMR, comentaron que esto se hizo desde el inicio del proyecto y no después del prototipado. Cuando contaron con datos más cercanos a la realidad a partir del prototipado, ajustaron estos. Sin embargo, se manejó con anticipación un business case donde contemplaron cuánto dinero iban a gastar en el lanzamiento del proyecto. Debido a que este proyecto busca transformar el modelo de relación de los ejecutivos hacia los clientes cambiando la forma de venta a una creación de relaciones del tipo “Key Account Manager”, se tomó como supuesto que los resultados se obtendrían a largo plazo. Se establecieron metas a lograr en los próximos 5 años de haber lanzado el modelo al mercado que se medirían a través de KPIs. Para ello se realizan reuniones semanales donde se comparten las observaciones que va teniendo el modelo y sus reflexiones sobre ello.

Después, se da paso a la siguiente parte de esta fase que es la de avanzar. En esta, el equipo TMR efectivamente realizó una lista de actividades nuevas que habían obtenido de estas reuniones, sobre las cuales designó encargados a realizarlas. Posterior a ello, para que el diseño alcance su potencial la teoría propone que este sea compartido con otros como una forma de buscar aliados que se comprometan con la continuidad y funcionamiento del modelo. Esto fue vital porque a quienes tenían que comprometer eran a los ejecutivos que atenderían en oficinas, quienes no formaron parte del proceso de diseño de forma directa, sino al momento de recibir el feedback de los prototipos. Según uno de los líderes, comprometer al ejecutivo fue una parte vital de proceso pues a diferencia de un producto que se crea y se entrega de forma directa al cliente, el modelo creado no iba a ser entregado de forma directa, sino que sería trasladada al cliente a través de los ejecutivos, quienes podían desvirtuar en algún punto la entrega (Martin Mayorga, comunicación personal, 21 de noviembre de 2018).

Con el modelo ya en un punto de despliegue progresivo, los miembros del equipo afirman haber compartido la forma de trabajo con otros miembros de la organización. Adicional a ello, comentan que han utilizado, en sus actividades cotidianas del banco, las herramientas que trabajaron dentro del proceso de Design Thinking. Expandiendo así la aplicación de la metodología.

En resumen, esta fase muestra que el equipo trazó como mediría el éxito del proyecto, en base a KPIs. Además de ello, al cerrar este ciclo, de forma natural comenzaron a compartir sus experiencias fuera del equipo TMR y aplicaron las herramientas aprendidas al regresar a sus equipos de trabajo.

2. Descripción de la Cultura Innovadora del equipo TMR

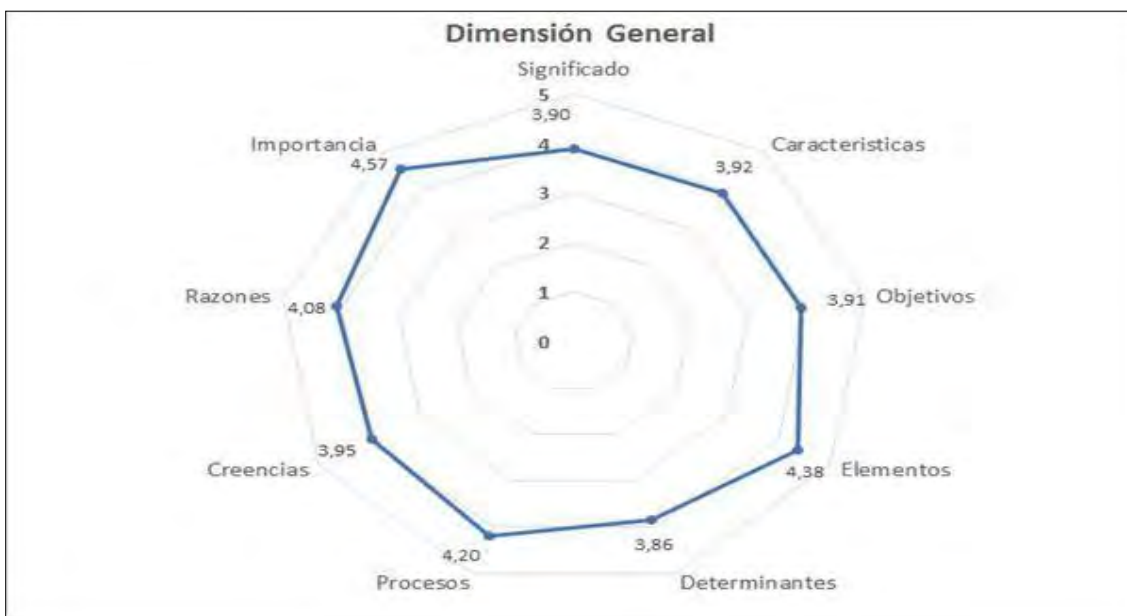
La presente investigación se basó en el modelo de Muñoz Van der Eynde et al (2015) que busca explicar el desarrollo de la Cultura Innovadora a partir de la medición de tres dimensiones que influyen en las personas. Para ello, utilizamos encuestas que permitieron obtener información sobre el desarrollo de estas tres dimensiones en el equipo de TMR.

Es importante recalcar que debido al número de integrantes reducido del equipo de TMR no se empleó un muestreo a este mismo, sino que se realizó la encuesta a todo el equipo, siendo un total de 15 integrantes. Asimismo, el tratamiento de esta data fue mediante Excel, ya que el análisis es descriptivo y no inferencial. A continuación, en las siguientes líneas pasaremos a explicar los hallazgos con respecto a cada dimensión en el equipo.

2.1. Dimensión General

La primera dimensión es la General y tal como su nombre lo propone, tiene un alcance más amplio de la concepción de la Cultura Innovadora de los individuos. Esta se compone de las siguientes variables: importancia, elementos, procesos, razones, características, creencias, determinantes, objetivos, y significado. A continuación, en la figura 18 se puede observar los puntajes alcanzados por cada criterio que apoya al desarrollo de esta dimensión en los integrantes del equipo de TMR.

Figura 18: Resultados en Dimensión General de Cultura Innovadora



De forma general, fue en esta dimensión que el equipo logró su más alto puntaje, el cual fue de 4.08 puntos, reflejando alta Cultura Innovadora en este nivel (Ver Tabla 6). El criterio con mayor puntaje fue la importancia con 4.57 puntos y el de menor puntaje fueron los determinantes con 3.86 puntos. Como se puede observar en la figura, todas las variables obtienen un puntaje mayor a la mitad por lo que se puede deducir que todos son de relevancia para los integrantes del equipo de TMR.

Los criterios más importantes en esta dimensión fueron la importancia, los elementos, el proceso y las razones. En primer lugar, el equipo reconoce que la innovación es importante para el desarrollo de la sociedad, las empresas y para uno mismo; lo que ya muestra el reconocimiento de esta forma de trabajo por parte del equipo. En segundo lugar, aparece el criterio de los elementos, que buscaba saber qué elementos consideran los integrantes que contribuyan al desarrollo de la innovación en la sociedad; siendo la predisposición para el trabajo y el intercambio de conocimientos los factores más importantes para el desarrollo de esta variable, desde el punto de vista de los encuestados.

Otro criterio importante a resaltar encontrado dentro de esta dimensión fue la del proceso donde se obtuvo 4.20 en puntaje promedio del equipo. Los encuestados consideraban que los puntos importantes en el proceso de innovación eran identificar una necesidad y proponer soluciones que son puntos directamente relacionados con el Design Thinking, pero este es un punto que abordaremos en el siguiente apartado.

En resumen, en esta dimensión se obtuvo información que demuestra la trascendencia de la innovación a nivel general para los individuos. Si bien todas las variables obtuvieron un puntaje alto y muestran la alta consideración de los encuestados por estos rubros; existen variables que destacan como el nivel de importancia de la innovación, de los elementos y del proceso que se tienen; que ayudan y muestran que de manera uniforme hay una concepción de innovación en el equipo entero.

2.2. Dimensión Organizacional

La Cultura Innovadora en esta dimensión tiene un alcance a nivel de institución, es decir, está determinada en base a la organización donde labora el equipo. Esta dimensión abarca criterios que promueven la innovación dentro de la organización, los cuales son Innovación, Factores, Autonomía, Cultura Organizacional y Seguridad. El criterio Innovación se refiere a la orientación de la innovación en el entorno laboral; Factores, a las características que contribuyen a la innovación presenta en la organización; Autonomía, a las posibilidades ofrecidas por la organización para que los colaboradores organicen su trabajo diario; Cultura Organizacional, a las características de la cultura que posee la organización; y Seguridad, a las maneras de trabajar en la organización.

Debido a que el modelo está dirigido a analizar toda una organización y nuestro sujeto de estudio es sólo de un equipo de quince personas, el resultado no es determinante para afirmar si existe o no Cultura Innovadora a nivel de la dimensión organizacional en todo el banco. Por lo tanto, el resultado de esta dimensión se toma como una percepción que tiene el equipo con respecto a las herramientas que el banco les brinda para fomentar la innovación.

Figura 19: Resultados en Dimensión Organizacional de Cultura Innovadora



En la figura 19, se observa los puntajes alcanzados del equipo del proyecto TMR por cada variable tomada en cuenta en esta dimensión. El puntaje que se obtuvo como promedio de toda la dimensión organizacional fue de 3.64 puntos, lo cual indica que la Cultura Innovadora a nivel dimensión organizacional es moderada (Ver tabla 6) siendo el puntaje menor a comparación de las otras dimensiones.

Las variables más importantes a señalar en esta dimensión son Autonomía, Factores e Innovación. En primer lugar, con respecto a la variable Autonomía, que obtuvo 4.1 puntos, el equipo reconoce que en la organización pueden proponer nuevas ideas y soluciones a distintos problemas que surjan, asumir responsabilidades, ampliar su conocimiento y cooperar con otros departamentos y equipos de trabajo que tienen diferentes funciones. En segundo lugar, en el caso de Factores, con un puntaje de 3.67, el equipo señala que la organización fomenta el trabajo en equipo, la creatividad, el intercambio y proposición ideas, así como también, el intercambio de conocimiento entre los colaboradores. Por último, otra variable importante fue Innovación, donde el equipo reconoce que existe un enfoque a la innovación en los distintos niveles en la organización: departamentos, unidades de trabajo y en los equipos.

A pesar de que, como se mencionó líneas anteriores, esta dimensión alcanzó un puntaje menor frente a las otras dimensiones, todos los criterios de la dimensión organizacional obtuvieron un puntaje mayor a la mitad. Si bien el puntaje obtenido no es el óptimo, los resultados no son del todo desalentadores, pues estos muestran que existe un nivel moderado de Cultura Innovadora en esta dimensión. Acotando los resultados obtenidos a la realidad en la que

se encuentra el banco actualmente, se entiende que este resultado podría explicarse por la reciente transformación de la estructura ágil que está teniendo el banco y que sólo unos cuantos equipos trabajan con metodologías ágiles, como es el caso del equipo TMR, y otros aún no han pasado por la experiencia del Design Thinking.

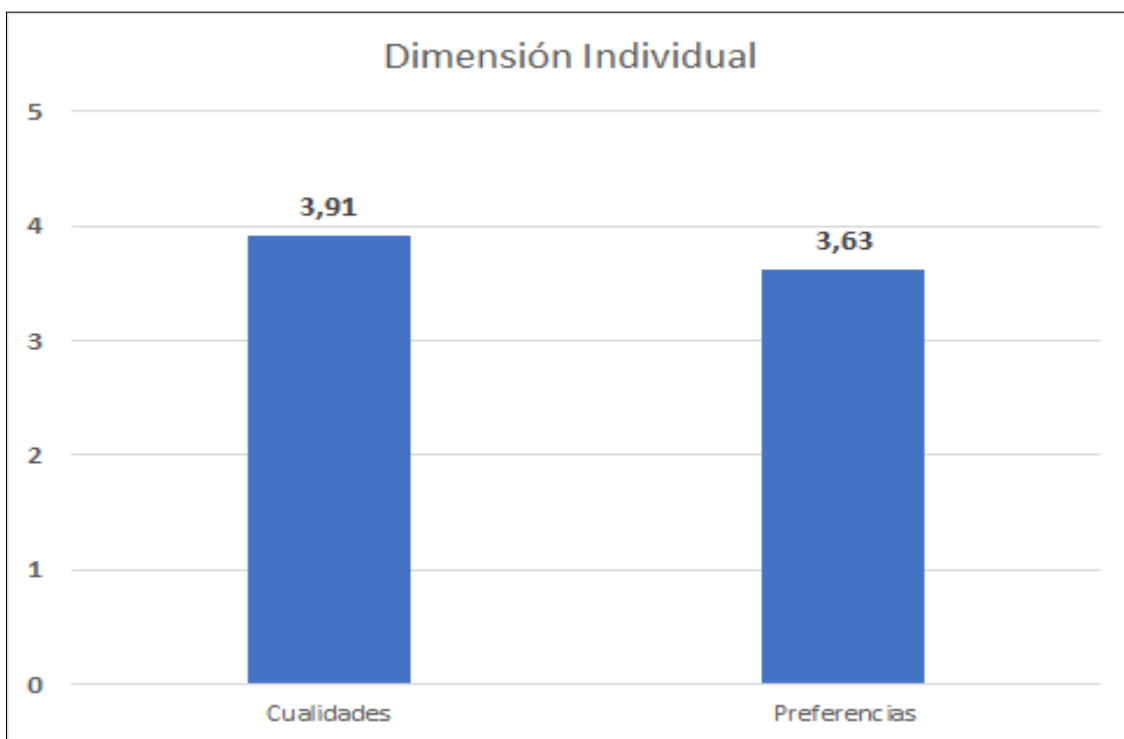
Asimismo, es preciso señalar que el equipo TMR funciona como una organización porque dentro de esta existen líderes, colaboradores, una consultora que toma ciertos roles y existe un método de trabajo. En referencia a esta organización no tangible, los expertos consideran que este sí posee una Cultura Innovadora con respecto a la dimensión organizacional, ya que los líderes brindaron herramientas y espacios necesarios para poder fomentar la Cultura Innovadora.

En suma, los resultados de la dimensión organizacional permiten señalar que el BBVA brinda una serie de elementos y características que ayudan a que se promueva la innovación para el equipo del proyecto TMR. Sin embargo, el puntaje demuestra que no hay una alta profundización en esta dimensión, ya que esta alcanzó el menor puntaje. Por ello, el BBVA debería trabajar más en brindar mayores herramientas que impulsen la innovación.

2.3. Dimensión Individual

La Cultura Innovadora en esta dimensión tiene un alcance al individuo, es decir, al propio colaborador. Esta dimensión abarca una serie de factores que determinan si el comportamiento de los integrantes del equipo TMR impulsa la innovación desde su propia perspectiva y lo que opinan de sus pares. Estos factores son las cualidades del trabajador y las preferencias laborales de estos.

Figura 20: Resultados en Dimensión Individual de Cultura Innovadora



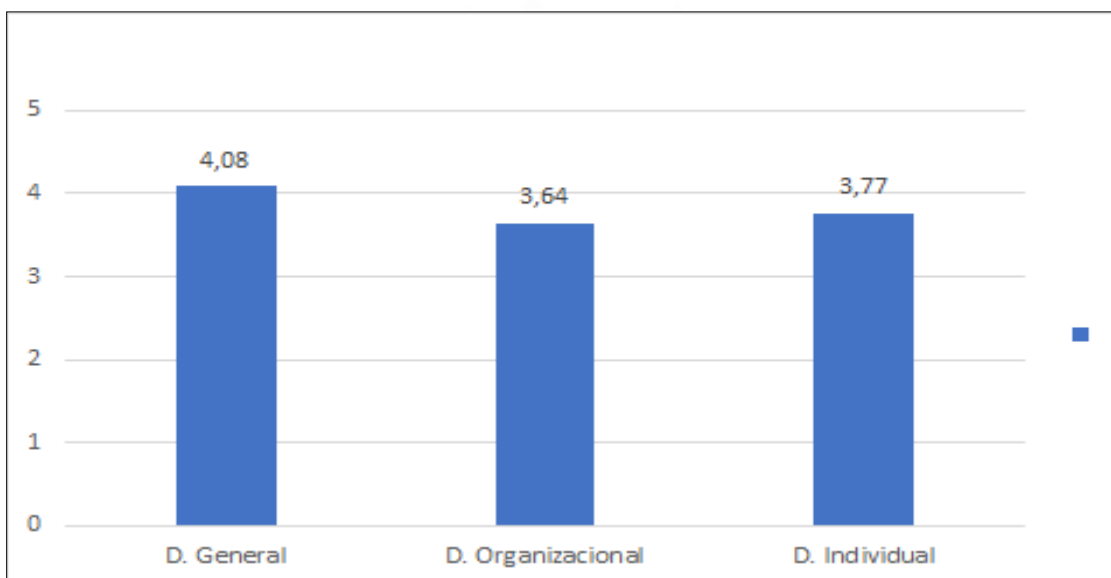
En la figura 20, se observa el puntaje alcanzado por el equipo TMR por cada factor y/o variable tomada en cuenta en esta dimensión. En el caso de esta dimensión, se obtuvo como promedio 3.77 puntos, mostrando la existencia de Cultura Innovadora a un nivel moderado (Ver Tabla 6). Como se mencionó anteriormente, esta dimensión solo abarca dos variables, las cuales alcanzaron un puntaje de 3.91 y 3.63 para la variable cualidades de los trabajadores y preferencias laborales, respectivamente.

Con respecto al criterio cualidades de los trabajadores, es importante señalar que el equipo reconoce que las personas que trabajan con ellos deben ser creativas al aportar nuevas ideas, deben ser autónomas de tal manera que pueden hacer las cosas a su manera, deben buscar y asumir riesgos y deben perseguir constantemente el éxito logrando que otros reconozcan sus éxitos.

Adicionalmente a ello, con respecto al segundo criterio, preferencias laborales, los integrantes del equipo señalaron que principalmente prefieren trabajar en equipo, que es importante tener en cuenta la opinión de los demás, que es importante al empezar una tarea y no dejarla inacabada aunque ésta sea difícil de hacer, prefieren probar cosas nuevas a pesar de que haya la probabilidad de reconocer si cometieron un error al hacerlo e indicaron que es importante cumplir con las obligaciones laborales, pero que es más importante formarse y ampliar sus conocimientos.

En suma, los resultados de la dimensión personal permiten señalar que los integrantes del equipo del proyecto TMR tienen una orientación a la innovación. Sin embargo, es importante señalar que, basándonos en el puntaje en la dimensión general, el equipo muestra una mayor interiorización de la importancia de la innovación y que al observar los aspectos individuales no se llega a la misma interiorización y eso se muestra al ver los puntajes obtenidos. Esto guarda relación con los resultados de la dimensión organizacional, ya que si la organización promueve y difunde la innovación a sus colaboradores estos podrán desarrollar por sí mismos una mejor dimensión individual de Cultura Innovadora.

Figura 21: Resultados de Cultura Innovadora en el Equipo TMR



A partir de lo hallado en las tres dimensiones (figura21) de la Cultura Innovadora que se analizó en el equipo TMR, se puede observar que la dimensión general es la más desarrollada por los colaboradores. Es decir, el equipo cuenta con una concepción de innovación a un nivel alto. Sin embargo, es en la dimensión organizacional donde encontramos el puntaje más bajo obtenido por el equipo pues se observa que si bien el equipo trabaja a través de una metodología ágil, las antiguas formas de trabajo de la estructura en la organización en general aún tienen un peso significativo. En una organización que siempre ha trabajado bajo un método cascada en sus actividades, es normal que se perciba aún barreras en el desarrollo de la innovación. Por último, en la dimensión individual encontramos que su puntaje es mayor al de la dimensión organizacional pero no tan distante. Los criterios que fueron tomados en cuenta en este nivel muestran que los colaboradores aún no tienen desarrollada a profundidad la concepción de innovación, y esta dimensión se va a ir desarrollando conforme la propia organización brinde las condiciones necesarias para que se logre.

Por lo tanto, se puede concluir que el equipo TMR no posee una profunda Cultura Innovadora, pero considerando las iniciativas recientes tomadas por el banco como el cambio a una estructura ágil y con los puntajes obtenidos en estas dimensiones se entiende que su Cultura Innovadora es moderada y sigue en proceso de desarrollo.

3. Vínculos entre Cultura Innovadora y Design Thinking en el equipo TMR

Con la finalidad de abordar el último objetivo de la presente investigación, se presenta aquellos componentes predominantes de la Cultura Innovadora que se encontraron presentes en la aplicación de Design Thinking en el equipo TMR. Se abordan estos vínculos por cada fase de dicha metodología. Asimismo, es importante precisar que esta relación se obtuvo al analizar las entrevistas a través del software Atlas Ti. En el anexo G se puede observar el constructo elaborado para relacionar ambas variables: Design Thinking y Cultura Innovadora. De igual manera, para tener una mejor visión de los vínculos se presenta una figura de Red (Anexo H) a partir de códigos elaborados en el software Atlas ti.

3.1. Fase1: Empatizar

En la fase empatizar se determinaron cuatro actividades clave que el equipo TMR llevó a cabo: Conformación de equipos, definición de tareas y roles, el enfoque centrado en el cliente y la participación en el recojo de la información. En base a esto, se logró identificar factores de la Cultura Innovadora en el equipo TMR considerados muy importantes para la realización óptima de estas actividades del Design Thinking

En primer lugar, las respuestas que se obtuvieron del equipo TMR en base a la dimensión general de la Cultura Innovadora con respecto a lo que entienden estos por “innovación” explica que el equipo haya tenido apertura para conformar los equipos multidisciplinarios, ya que el equipo TMR señaló que ellos están dispuestos a intentar nuevas formas de hacer las cosas (dimensión general y dimensión individual). Por ello, no tuvieron mayor inconveniente en formar el equipo con una serie de colaboradores que corresponden a distintas especialidades y perfiles del banco.

Asimismo, ellos señalan que las preferencias laborales que tienen están inclinadas hacia la tolerancia al cambio (dimensión individual) y esto va asociado también a que haya sido fácil adaptarse a este nuevo equipo de trabajo, ya que a los integrantes del equipo aprecian la posibilidad de explorar, experimentar y poner a prueba nuevos retos.

En segundo lugar, en cuanto a la actividad de definir tareas y roles dentro de este equipo de trabajo se ha podido determinar factores de la Cultura Innovadora que la fomentan, ya que esta definición de tareas se hizo en base a lo que cada integrante era consciente que podía

aportar desde su experiencia. Esto va apoyado por componentes de la cultura como el hecho de que cada colaborador aprecia la libertad que puede tener para organizar la forma de trabajo (dimensión organizacional) y su autonomía (dimensión individual).

En tercer lugar, la fase y todo el proceso de Design Thinking está caracterizado por situar al cliente como el centro de todo, y para lograr determinar sus necesidades, es decir, conocer sus puntos de dolor y sus valoraciones para después interpretarlos. Todo ello va ligado con Cultura Innovadora, principalmente porque un componente de esta es la identificación de necesidades (dimensión general).

Siguiendo esa misma línea, el equipo TMR era consciente de que la única manera de lograr diseñar la solución más idónea era tener siempre la perspectiva del usuario/cliente y eso va ligado directamente con Cultura Innovadora. Si el equipo TMR hubiese priorizado simplemente ganancias para la empresa o simplemente diseñar por diseñar, entonces el equipo no hubiese interiorizado ni desarrollado la metodología en su totalidad.

En cuarto lugar, la realización de entrevistas y encuestas para recoger la información del cliente tiene relación con la búsqueda constante del aprendizaje al querer comprender de primera mano por qué el cliente dice, piensa y siente de esa manera (dimensión organizacional) para llegar a identificar las necesidades de estos (dimensión general) y proponer las ideas de solución más adecuadas. Además, esta participación en el recojo de información se relaciona con componentes de la cultura como trabajar en equipo (dimensión organizacional), pues los líderes trabajaron de forma conjunta en la elaboración de las guías de entrevista, mostrando cooperación entre miembros del equipo (dimensión general) a través de compartir conocimientos (dimensión organizacional y general) que realizaban dando puntos de vista asociados a sus áreas.

En suma, existen componentes de la Cultura Innovadora que se relacionan con la fase de empatizar. Con respecto a la dimensión general se identificó los componentes de nuevas formas de hacer las cosas, identificación de las necesidades y cooperación. Por otro lado, con respecto a la dimensión organizacional se identificó la búsqueda del aprendizaje, trabajo en equipo, compartir conocimientos y libertad para organizar la forma de trabajo. Por último, con respecto a la dimensión individual se identificó a los componentes de autonomía y tolerancia al cambio.

3.2. Fase 2: Definir

En esta etapa identificamos una actividad clave que el equipo de TMR realizó: el manejo de la información recaudada. En esta misma línea, se identificaron componentes

característicos de las dimensiones de la Cultura Innovadora de la empresa considerados esenciales para la realización de las actividades mencionadas.

En el manejo de la información recaudada se resaltó el componente del trabajo en equipo (dimensión organizacional). El BBVA con la ayuda de la consultora realizó workshops para que el equipo de TMR comparta sus ideas e información hallada, en espacios implementados de herramientas que propiciaron la creatividad, en donde poco a poco de manera conjunta fueron puliendo la problemática del cliente. Además, esto se apoyó en la búsqueda del aprendizaje (dimensión organizacional) de los miembros del equipo, correspondiente a la cultura organizacional, la cual propició a que se puedan establecer reuniones sin tener que fijar una fecha, en donde colaboradores de distintas áreas estaban dispuestos a aprender y entender las ideas de otros.

Asimismo, el componente de intercambio de conocimiento (dimensión general y organizacional) fue clave para que el desarrollo de las reuniones sea efectivo, ya que podría haberse dado la posibilidad que los miembros no compartan su expertise del área de dónde venían por temor a que más adelante otros lo puedan reemplazar. En el caso del equipo de TMR se dio lo contrario, ya que cada responsable despejaba las dudas y sugería acerca de la factibilidad de un tema correspondiente a su área, en donde también se pudo resaltar la cooperación (dimensión general) de los miembros con sus compañeros, ya que ellos tenían claro que un trabajo mutuo tiene un mejor output que uno individualista.

En resumen, identificamos componentes de la Cultura Innovadora del equipo de TMR que se relacionan con la fase de definir. Por un lado, con respecto a la dimensión general se identificaron los componentes de intercambio de conocimiento y cooperación. Por otro lado, en el caso de la dimensión organizacional se identificaron los componentes de trabajo en equipo y búsqueda del aprendizaje.

3.3. Fase 3: Idear

En la fase de ideación identificamos una actividad clave que el equipo de TMR realizó: Brainstorming. En base a ello, se identificaron componentes de las dimensiones de la Cultura Innovadora considerados esenciales para la realización de la actividad mencionada, que es explicada a continuación.

En primer lugar, una relación que identificamos fue la generación de ideas (dimensión general). Los miembros del equipo eran conscientes que con su participación en la reuniones y workshops se podría generar ideas innovadoras, incluso algunas se complementaban con otras para que se logre una más sólida. Esto generó que durante las sesiones ninguna persona tenga

temor de decir ideas arriesgadas y creativas, incluso de temas que no eran de su expertise porque nadie les juzgaba. Este punto fue clave para toda la fase, porque sin el desenvolvimiento de todo el equipo no se podría haber encontrado potenciales soluciones a la problemática.

En segundo lugar, la fase de ideación fue posible gracias a que la empresa impulsó en los miembros del equipo la autonomía suficiente (dimensión individual) para aportar y buscar soluciones a los problemas relacionados al cliente. Además, este componente se apoyó en la búsqueda de nuevas formas de hacer las cosas (dimensión general). Los miembros del equipo tenían la posibilidad de explorar sin temor y poner a prueba nuevas ideas. Es importante recalcar la importancia que los líderes de equipo les daban a las ideas de los miembros, esto se vio reflejado en que la responsabilidad de elegir la idea no recayó en una sola persona, sino que se dio en base a un consenso de todo el equipo.

Además, se identificó el trabajo en equipo (dimensión organizacional). El hecho de que miembros de diferentes disciplinas trabajen junto con otros ayudó a que se consoliden las ideas, ya que desde diversos puntos de vista se pudo revisar qué iniciativas eran posibles en el corto, mediano y largo plazo, y así también se fueron separando.

Por último, otra relación que identificamos con Cultura Innovadora fue el componente de compartir conocimientos (dimensión organizacional) porque en el proceso de Brainstorming cada persona expone sus ideas a su equipo y como muchos de ellos pertenecieron a distintas áreas antes, cuentan con información que otros no tenían. Además, en el proceso de repregunta de alguna duda, se comparte más información aún.

En suma, se identificaron rasgos de la Cultura Innovadora del equipo de TMR que se vinculan a la fase de ideación. Por un lado, con respecto a la dimensión general se identificaron los componentes de generación de ideas y nuevas formas de hacer las cosas. Por otro lado, con respecto a la dimensión organizacional se identificaron los componentes de compartir conocimientos y trabajo en equipo. Por último, con respecto a la dimensión individual se identificó componente de autonomía

3.4. Fase 4: Prototipar

En la fase de prototipar identificamos una actividad clave que el equipo de TMR realizó: gestión de recursos del prototipado. Es importante recalcar que en esta etapa lo que el equipo buscó fue reducir el riesgo de gastos futuros en un despliegue por lo que tenían que usar los recursos estratégicamente.

En primer lugar, una relación que identificamos fue manejo de recursos (dimensión general). El tener acceso y posibilidad de gestión de este elemento permitió a los colaboradores

sentir autonomía y libertad para gestionar como mejor convenga los recursos. En el Design Thinking se puede observar el manejo de sus recursos, en la entrega de productos mínimos viables, que buscan no invertir demasiado, pero obtener el beneficio máximo de un entregable. Se debe resaltar que, en esta fase en particular, el manejo de recursos resalta más aún debido a que este tiene que darse con mayor rapidez.

Por otro lado, otro componente de la cultura que se identificó fue la eficiencia (dimensión general) que generó en los colaboradores, ya que esta fase es de avance continuo y no se puede tener en espera por mucho tiempo entregables o procesos.

En suma, esta fase tiene relaciones con la Cultura Innovadora. Se identificó que con respecto a la dimensión general se relaciona con los componentes de manejo de recursos y eficiencia.

3.5. Fase 5: Evaluar

Por último, en la fase de prototipar identificamos tres actividades clave que el equipo de TMR realizó: uso del feedback, determinación del éxito del proyecto, uso y reaplicación de la experiencia Design Thinking.

El uso del feedback se relaciona con el componente de asumir riesgos (dimensión general), ya que apoya el desarrollo y aceptación de los resultados que se pueden encontrar en la iteración al momento de volver a ajustar el prototipo. Asimismo, se identificó una relación con el componente de búsqueda del aprendizaje (dimensión organizacional). En esta etapa de iteración se trata de probar y aprender de lo realizado, por lo que una cultura organizacional que promueve ello está reforzando el desarrollo de esta fase del Design Thinking.

Con respecto a la actividad de determinar el éxito del proyecto se identificó que se relaciona con el componente de apertura al fracaso (dimensión organizacional), ya que muchas veces los resultados no son positivos al comienzo del proyecto, por tanto, es importante que los equipos estén preparados. Es en este punto donde se encuentra la relación, pues se tiene que dar tiempo para que el proyecto tome consistencia y logre entregar los resultados esperados.

Finalmente, en la actividad de replicar y difundir la experiencia Design Thinking se identificó una relación con el componente de asumir riesgos (dimensión general), porque en el caso del equipo TMR al lanzar el piloto, los primeros resultados no acompañaban las metas planteadas, pero los colaboradores estaban preparados para aceptar que en un primer momento los resultados no serían necesariamente los esperados y se tendría que hacer mejoras. Asimismo, el equipo optó por aplicar nuevas formas de hacer las cosas (dimensión general) al regresar a sus áreas respectivas una vez que se finalizó el proyecto, por ejemplo, aplicaron las herramientas

aprendidas como el brainstorming, el tablero kanban y el enfoque en el cliente a sus áreas de trabajo usuales. Por último, en el caso específico del equipo TMR, ellos durante el proceso en general, usaron conocimientos ya adquiridos (dimensión organizacional) que les permitieron abrir la mente y ampliar su forma de pensar. Varios de los entrevistados se llevaron herramientas. Por lo que es en este punto que encontramos uno de los vínculos más fuertemente desarrollados.

En suma, esta fase encontramos vínculos con la Cultura Innovadora. Por el lado de la dimensión general, se identificó relación con los componentes de asumir riesgos y tener apertura de hacer las cosas a través de nuevas formas. En cuanto a la dimensión organizacional se identificó a los componentes de búsqueda del aprendizaje, uso de conocimientos ya adquiridos, compartir conocimientos tolerancia al error y apertura al fracaso.

4. Opiniones de los expertos

Los expertos reconocieron la existencia de ciertas variaciones en la aplicación por parte del equipo TMR con respecto a lo que la teoría señala, debido a situaciones particulares en sus distintas fases.

En primer lugar, en la fase de empatizar, mencionaron que el no incorporar a todos los integrantes del equipo en la creación de entrevistas puede haber atenuado el grado de empatización con los clientes. Si bien los colaboradores recibieron toda la información recolectada del trabajo de campo, hubiese sido más conveniente esta fase si todos hubiesen tomado el papel de investigadores y entrevistado a los usuarios de forma directa. Esta decisión tomada por los líderes del banco se puede explicar a que no se quería que los colaboradores dejen de lado sus funciones de sus puestos de trabajo. A pesar de que en la fase empatizar no todo el equipo participó en el recojo de información, esto no afectó en los mindsets que brinda el Design Thinking porque la oportunidad de interactuar con el cliente estuvo presente en las demás fases.

Además, resaltaron que el haber realizado la fase de definir e idear fuera del banco muestra que la organización no cuenta con espacios donde se pueda fomentar la creatividad. Si bien es cierto que en los espacios externos se les brindó todas las herramientas para propiciar la generación de ideas, sería más idóneo que la organización invierta y construya estos espacios. En esta misma línea, los motivos por los que el equipo sería llevado a un ambiente externo era la búsqueda de un espacio donde la jerarquía del banco no estuviese presente y que todos participarían libremente sin pensar en importar los cargos. Punto que refuerza aún más la idea de que el banco no tiene preparado un espacio que permita ello. Sin embargo, en suma, la metodología llega a calar dentro de los miembros del equipo.

El equipo logra aplicar el Design Thinking en un proceso de crecimiento y apertura al modelo mismo, que si bien al inicio resulta más difícil aplicar pues es una nueva forma de trabajo, el acompañamiento de la consultora en las primeras fases permitió guiar a los colaboradores y mantener la aplicación del modelo; para luego en las últimas fases, dejar que los colaboradores mismos, tomen el modelo y continúen su aplicación por cuenta propia. Además, encuentran que el modelo llegó a aplicarse de forma que logró mostrar los beneficios de su enfoque y el uso de sus herramientas. Esto, se puede ver en la reaplicación de las herramientas trabajadas en la metodología como es el caso del brainstorming y tablero kanban, por parte de los trabajadores cuando regresaron a sus antiguos equipos de trabajo al término del proyecto.

Por el lado de la Cultura Innovadora, al analizar los puntajes obtenidos por el equipo, los expertos opinaron en base a cada dimensión. En primer lugar, el equipo posee un alto puntaje en la dimensión general, esto demostraría que el equipo es consciente de la importancia que tiene la innovación.

En segundo lugar, la dimensión organizacional debido a que se analiza sólo a un equipo de quince personas y no a todo el banco, el resultado no es determinante para afirmar si existe o no una dimensión organizacional en todo el banco. Por el contrario, este es un indicador de las percepciones que tiene el equipo con respecto a las herramientas que el banco les brinda para fomentar la innovación. Esto quiere decir, que la percepción que tiene el equipo con respecto al banco es que, este último, no les está brindando las herramientas y eso se refleja en los bajos resultados de esta dimensión. Esto podría explicarse por la reciente transformación de la estructura ágil que está teniendo el banco y que sólo unos cuantos equipos trabajan con metodologías ágiles, como el equipo TMR, y otros aún no han pasado por la experiencia de Design Thinking. Las áreas que hay de innovación son como laboratorios o equipos aparte y se llega a un punto donde en la interacción de miembros fuera del equipo del proyecto puede parecer ineficiente, pues las personas que interactúan no están al mismo nivel de conocimiento de lo que pasa en el proyecto ni el manejo de la metodología.

Asimismo, los expertos mencionaron que existe una organización no tangible en referencia al equipo TMR porque dentro de esta existen líderes, colaboradores, una consultora que toma ciertos roles y existe un método de trabajo. En referencia a esta organización no tangible, los expertos consideran que este si posee una Cultura Innovadora con respecto a la dimensión organizacional, ya que los líderes brindaron herramientas y espacios necesarios para poder fomentar la Cultura Innovadora.

En tercer lugar, en el caso de la dimensión individual, consideran que se va a ir desarrollando conforme la propia organización brinde las condiciones necesarias a los colaboradores.

Por otro lado, los expertos señalaron que las tres dimensiones son importantes, ya que forman un sistema con tres ejes en donde sí se cae una, las otras dos se ven afectadas. Sin embargo, la dimensión organizacional toma un rol base pues si la organización brinda a sus colaboradores o invierte energías en promover la innovación, esto generará el desarrollo de la dimensión general e individual en sus colaboradores. Un punto a destacar fue que el banco podría estar invirtiendo más sus energías en la dimensión general, ya que en todo el banco siempre realizan reuniones y conferencias, por ello todo el entorno conoce el significado e importancia de la innovación. Esto se demuestra en los resultados que obtuvo el equipo TMR con respecto a la dimensión general.

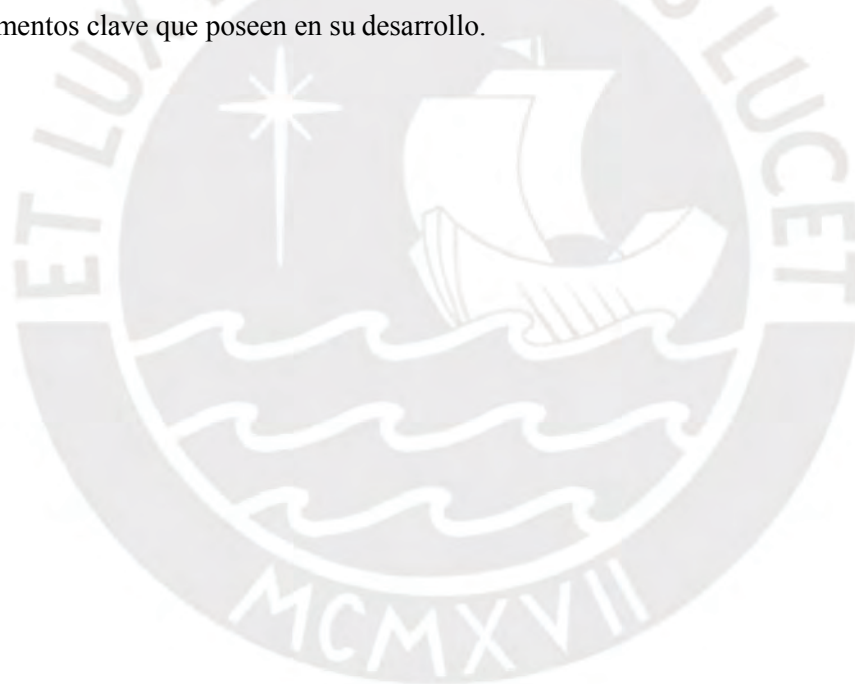
Los expertos, observan que el banco está actuando con la técnica del embudo, pues comenzó por cuestiones de metodologías ágiles a un nivel amplio a través de su transformación agile y la aplicación de Design Thinking en particular; por lo que a nivel general son conscientes de la importancia de la relevancia de la innovación. Sin embargo, lleva poco tiempo aplicándolas y sólo han pasado por esta experiencia ciertos equipos.

A partir de todo lo conversado, los expertos consideraron que el método del Design Thinking en el equipo ha apoyado el desarrollo de la Cultura Innovadora porque los ejercicios de buscar y diseñar esta nueva experiencia en el día a día han logrado que los colaboradores incluso sin darse cuenta adopten capacidades y habilidades nuevas que no tenían, y ahora lo extrapolan a los otros contactos que tienen. Entonces, mientras más gente lo aplique y entienda cuáles son los beneficios de colaborar, experimentar y empatizar en conjunto, se forma una Cultura Innovadora. El Design Thinking se porta como un impulsor de la cultura de innovación por los mindsets que genera al pasar por la experiencia de aplicar la metodología.

CONCLUSIONES

1. La teoría señala que el Design Thinking cuenta con tres características: es centrada en la persona, colaborativa y experimental. El equipo TMR demuestra contar con estas características en el desarrollo de todas las fases del proceso al interactuar con el usuario, al co-crear el proyecto de forma conjunta entre los miembros del equipo y al experimentar la tolerancia al cambio a través de su participación en los ciclos iterativos de prototipado y evaluación que ayudaron a consolidar la solución creada. Por lo tanto, se concluye que el equipo TMR logró aplicar la metodología Design Thinking pues muestra haber desarrollado las características principales que señala la teoría.
2. El modelo de Cultura Innovadora de Muñoz está basado en el desarrollo de tres dimensiones en una organización. Sin embargo, en este estudio el modelo se utilizó para el análisis de un equipo. Por lo tanto, si bien se encuentra que en todos los niveles existe cultura innovadora, se resalta que el puntaje obtenido en la dimensión organizacional, se refiere a la percepción de los miembros del equipo hacia el sujeto de estudio. Sin embargo, el equipo TMR funciona como una organización porque dentro de esta existen líderes, colaboradores y existe un método de trabajo. En referencia a esta organización no tangible, los expertos consideran que esta sí posee una Cultura Innovadora con respecto a la dimensión organizacional, ya que los líderes brindaron herramientas y espacios necesarios para poder fomentar la Cultura Innovadora. Por lo tanto, se concluye que el equipo TMR cuenta con cultura innovadora en las tres dimensiones mencionadas por el modelo de Muñoz.
3. Los miembros del equipo TMR reconocen haber adoptado herramientas y formas de trabajo aprendidas en la metodología Design Thinking cuando volvieron a sus ambientes cotidianos de trabajo, al término del proyecto. Según la teoría, el Design Thinking genera en su última fase, la difusión y la reaplicación de lo aprendido. Desde este punto, se puede concluir que el Design Thinking permite que los colaboradores del equipo TMR adquieran mindsets de la metodología que amplían las formas de trabajo dando espacio a la posibilidad de reaplicación de las herramientas aprendidas.

4. A través de la aplicación del Design Thinking, el equipo TMR ha generado la interiorización de elementos de la cultura innovadora; Sin embargo, el nivel encontrado en el equipo es de una cultura innovadora moderada en proceso de desarrollo. Tomando en consideración que el modelo de Muñoz posee un enfoque holístico que incluye desde la perspectiva del colaborador sobre sus preferencias de trabajo hasta como percibe la innovación en su sociedad, se concluye que el Design Thinking puede apoyar al desarrollo de cultura innovadora mas no es suficiente para su de despliegue en el equipo.
5. Se han identificado elementos claves en el proceso de Design Thinking que se relacionan con elementos clave de la Cultura Innovadora del equipo TMR. Siendo los principales, la identificación de necesidades, la autonomía, el trabajo en equipo y la búsqueda constante del aprendizaje. Por lo tanto, se concluye la existencia vínculos entre Design Thinking y Cultura Innovadora en el equipo TMR a través de los elementos clave que poseen en su desarrollo.



RECOMENDACIONES

1. La organización debe tomar ventaja de las características desarrolladas en los equipos que aplican el Design Thinking como es el caso del equipo TMR. Por lo que se recomienda replicar la metodología en otros equipos evaluando esta vez el cambio que se puede alcanzar a través de una medición del antes y después de la aplicación, de esta forma también se estaría gestionando la efectividad de la metodología.
2. La dimensión organizacional, a nivel banco, fue la de menor puntaje en la cultura innovadora, denotando en los colaboradores la percepción de una baja difusión de la innovación en la organización. Por ello, se recomienda que la promoción de la innovación en la organización inicie desde los líderes, quienes se encargarían de promover y llevar el mensaje a los colaboradores. De esta manera los colaboradores reconocerían que más allá de la importancia que tiene la innovación en la sociedad, esta es necesaria para su propio desenvolvimiento en la organización.
3. La organización debería gestionar los cambios generados en los colaboradores a partir del uso de las metodologías ágiles como el Design Thinking, pues existen capacidades y habilidades desarrolladas en los colaboradores que se pueden extrapolar a sus pares. Esto es una oportunidad para que la organización fomente las prácticas innovadoras e incentive a los colaboradores que no están familiarizados con las metodologías ágiles a que formen parte de los próximos equipos de proyectos.
4. La organización no debe apoyarse sólo en la aplicación del Design Thinking para generar una Cultura Innovadora, sino que debe incluir prácticas de tal manera que se genere una interiorización en los colaboradores de la organización, lo cual incluye cambios en la forma de fijar objetivos, de liderar a los equipos y de evaluar a los colaboradores en todos los niveles de la organización.
5. Analizar si en los demás equipos que aplican otras metodologías ágiles en la organización también se encuentra una interrelación con Cultura Innovadora; para que a partir de ello se pueda preparar una mejor estrategia de su aplicación de forma tal que se pueda repotenciar los resultados que tienen en los colaboradores participantes.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación presenta las siguientes limitaciones. Por un lado, debido a que el tema de la Cultura Innovadora recién se viene desarrollando en las investigaciones no se encontró una gran variedad de modelos que miden la Cultura Innovadora en las organizaciones con herramientas de medición y rangos exactos de interpretación de los resultados. El único modelo que se encontró fue el de Muñoz, pues este dejaba a libre interpretación de cada lector los resultados de la encuesta.

Por otro lado, la presente investigación ha tenido una temporalidad transversal y el proceso de Design Thinking en el equipo duró un año. Esto da como resultado que no se haya tenido acceso a todo el desarrollo del proceso y que la investigación se limite a la información obtenida por las entrevistas a los integrantes del equipo TMR.

Asimismo, una limitación fue el no haber tenido acceso a la organización antes que se aplique la metodología de Design Thinking, lo cual no nos permitió analizar el antes y el después de la aplicación de la metodología y su afectación en la Cultura Innovadora.

La presente investigación no contempla la incidencia de la consultora en los vínculos de las variables Design Thinking y Cultura innovadora, pues esta no formaba parte de nuestra unidad de análisis, propósito y objetivos de la investigación. Sin embargo, consideramos que esto podría ser una oportunidad para una futura línea de investigación.

Adicionalmente, esta investigación da cabida a futuras líneas de investigación para que profundicen los vínculos entre Cultura Innovadora y aplicación de distintas metodologías ágiles, así como también, realizar investigaciones a un mayor número de casos o a toda una organización, que permitan extrapolar resultados para ser generalizados.

REFERENCIAS

- Aghina, W., Ahlbäck, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., Lackey, G., ... Wilson, S. Aghina, W., Ahlbäck, K., De Smet, A., Fahrbach, C., Handscomb, C., Lackey, G., ... Wilson, S. (2017). *The 5 Trademarks of Agile Organizations Written collaboratively by the McKinsey Agile Tribe*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business Functions/Organization/Our Insights/The five trademarks of agile organizations/The-five-trademarks-of-agile-organizations.ashx>
- Agile alliance. (n.d.). What is Agile Software Development? | Agile Alliance. Recuperado de <https://www.agilealliance.org/agile101/>
- Ahlbäck, K., Fahrbach, C., Murarka, M., & Salo, O. (2017). How to create an agile organization. *McKinsey & Company*, (October), 1–20. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business Functions/Organization/Our Insights/How to create an agile organization/How-to-create-an-agile-organization.ashx>
- Amancio, F. (2013). *AGILE Roadmap: diagnóstico y evaluación de prácticas ágiles para ser implementadas en equipos de trabajo*. (Tesis de maestría). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España.
- Asociación de Bancos del Perú. (2017). Contexto Internacional, economía y banca peruana. *Asbanc Boletín Mensual*, (88). Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/Bolet%C3%ADn_Mensual_Julio_2017.pdf
- Asociación de Bancos del Perú. (2017). Una mirada al fenómeno Fintech en el Perú y el mundo. *Asbanc Semanal*, (242). Recuperado de <https://www.asbanc.com.pe/Publicaciones/ASBANC-Semanal-242.pdf>
- AVOKA 2017 State of Digital Sales in Banking Report. Recuperado de <https://www.avoka.com/portfolio-items/white-paper-2017-state-of-digital-sales-in-banking-report/>
- BBVA (2018). Proyecto TMR. Lima. BBVA Perú. (no publicado).
- BBVA (2017). Informe de Banca Responsable 2015. Recuperado de <https://extranetperu.grupobbva.pe/memoria2015/ibr/indicadores-clave-de-bancaresponsable.html>
- Beck, K. (2012). *Praise for Extreme Programming Explained, Second Edition*. Recuperado de <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780321278654/samplepages/9780321278654.pdf>
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperBusiness
- Brown & Wyatt. (2010). Design Thinking for social innovation. *Development Outreach*, 12(1), 29-43
- Cáceres, E. (2010) Metodologías ágiles y Design Thinking: Gestión efectiva basada en las necesidades e intereses de los clientes. *InnovaG*, (1), 14-16.

- Calabria -Pablo Píriz Página, L., & General, Í. (2003). *Metodología XP*. Recuperado de https://fi.ort.edu.uy/innovaportal/file/2021/1/metodologia_xp.pdf
- Camelo, C., Fernández, M., & Martínez, S. (2006). Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation: The Spanish case. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 179-201.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Boston: Addison-Wesley.
- Capelli, P. (2003). *Contratar y Retener a los mejores empleados*. Barcelona: Ed. Deusto.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (3a ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill
- Coad, A., Segarra, A. y Turuel M. (2010). Innovation and firm growth: Does firm age play a role? Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/biblioteca/papers/innovation-and-firm-growth-does-firm-age-play-role>
- Cornejo, M. (2009). La Cultura de Innovación. *Informes Técnicos Ciemat*.
- Cotec (2010). *La innovación en sentido amplio: un modelo empresarial*. Madrid. Recuperado de http://informecotec.es/media/J13_Inn_Sentid_Amplio.pdf
- Croll, A & Yoskovits, B (2013). *Lean Analytics*. La Rioja: Universidad Internacional de La Rioja.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
- Elche, M. (2005). *La innovación en los servicios: Análisis de la relación de tipo de servicios-patrón de innovación y su incidencia en el resultado*. Cuenca. Recuperado de https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/937/204_La_innovacion_en_los_servicios.pdf?sequence=1
- El Comercio 2018. BBVA: Llevaremos el 96% de las operaciones al aplicativo móvil. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/bbva-llevaremos-96-operaciones-aplicativo-movil-noticia-509382>
- Equilibrium. (2018). Analisis del sistema bancario peruano. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/bcosperujun18.pdf>
- Equilibrium (2017) BBVA Banco Continental S.A. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/BcoContinental.pdf>

- Equilibrium. (2013). El sistema financiero peruano. Revisión y perspectivas. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/presentlka.pdf>
- Fierst, K., Diefenthaler, A., & Diefenthaler, G. (2011). *Design Thinking for educators*. Riverdale, CA: IDEO.
- García, A. (2017). Transformación digital en la banca peruana. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/innovar-o-ser-cambiado/2017/07/transformacion-digital-en-la-banca-peruana.html?ref=gesr>
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26 (4-5), 537-556. Recuperado en <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01133098/document>
- Hartmann, A. (2006). The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms. *Construction Innovation*, 6(3), 159–172.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). Encuesta Nacional de Hogares sobre condiciones de vida y pobreza. Recuperado de https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/276
- Kroll, C., Boeing, L., Schmidt, T., Vogg, M., Thöle, B., Lengfeld, C., & Rauch, R. (2017). Agile Organizations An Approach for a successful journey towards more agility in daily business. Recuperado de https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/cc_agile_organization_pov_20170508.pdf
- López & León (2014). *Design Thinking para educadores*. Madrid.
- Magdits, A. (2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*. Recuperado de https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/%24FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf
- Martins, E. (2000). Die invloed van organisasiekultuur op kreatiwiteit en innovasie in „n universiteitsbiblioteek / La influencia de la cultura organizacional en la creatividad e innovación de una biblioteca universitaria. Tesis de maestría no publicada. Universidad de Sudáfrica, Pretoria.
- Martins, E., & Martins, N. (2002). An organizational culture model to promote creativity and innovation. *Journal of Industrial Psychology*, 28(4), 58-65.
- Menguc, B., & Auh, S. J. (2006): Creating a firm–level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- Muñoz van den Eynde, A., Cornejo Cañamares, M., Diaz Garcia, I., & Muñoz, E. (2015). Measuring innovation culture: development and validation of a multidimensional questionnaire. *Advances in Research*, 4(2), 122-141.

- Naranjo, J., Jiménez, D. & Sanz, R. (2012). Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa CEDE*, 5, 63–72.
- Naranjo- Valencia, J., & Calderón- Hernandez, G.(2015). Construyendo una cultura de innovación: una propuesta de transformación cultural. *Estudios Gerenciales*, 31, 223-236. Recuperado de https://ac.els-cdn.com/S0123592315000054/1-s2.0-S0123592315000054-main.pdf?_tid=83aac6c4-d66b-44d8-b5a6-a52860ac578c&acdnat=1548048658_67604112422473bfe9996b41abfb8622
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Oficina Europea de Estadísticas. (2005). *Manual de Oslo: GUÍA PARA LA RECOGIDA E INTERPRETACIÓN DE DATOS SOBRE INNOVACIÓN*. Recuperado de <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). Guía de investigación en Gestión. Vicerrectorado de Investigación–PUCP.
- Plattner, H. (2009). Mini guía: una introducción al Design Thinking.
- Project Management Institute (2017). Pulso de la profesión 2017. Recuperado de <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf>
- Rao, J. & Weintraub, J (2014) ¿Es innovadora la cultura de su empresa? *Harvard Business Review*, 32-45.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: ¿Cómo crear empresas de éxito usando innovación continua?*. New York: Crown Business.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://doi.org/R1605B>
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. D.F.: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional (10ª ed.)*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, C., & Dorado, R. (2015). ¿Por qué implementar Scrum?. *Revista Ontare*, 3(1), 125-144.
- Rueda, G. E. y Rodenes, M. (2010). Hacia una Cultura Innovadora en las empresas. *Puente Revista Científica*. Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, 4, 11
- Ruiz, José (2015). Propuesta de un modelo metodológico para el diseño de servicios innovadores en pymes. Estudio de caso en una pyme del sector servicios. Universidad de Murcia, 70-90.
- Santos-Vijande, M., González, C., & López, J. (2012). Cultura Innovadora y competitividad en las empresas de servicios Intensivos en conocimiento: el papel mediador de la cultura co-creadora. *Economía Industrial*, (386), 159-172.

- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership (3a ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Seclen, J. P. (2019). Relationship between innovation process and innovation results: an exploratory analysis of innovative Peruvian firms. In Gil-Lafuente, J., Marino, D., y C. Morabito (Eds). *Economy, Business and Uncertainty: New ideas for a Euro-Mediterranean Industrial Policy*, (pp. 158 – 171). Switzerland: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-00677-8_14
- Seclen, J. P. (2017). Gestión de la I+D, Gestión de la Innovación e Innovación Organizacional. *Pontificia Universidad Católica Del Perú: Departamento Académico de Ciencias de La Gestión*, 14. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70688/Gestión_de_la_Innovación.pdf?sequence=2
- Seclen, J. P. (2016). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *360: Revista de Ciencias de La Gestión*, 1(1), 16–36. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/14869/15410>
- SBS (2016). Sistema Financiero Peruano. Recuperado de <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Abril/SF-0003-ab2017.PDF>
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). La guía de scrum: La guía definitiva de scrum, las reglas del juego. Recuperado de <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-ES.pdf>.
- Steinbeck, R. (2011). El «Design Thinking» como estrategia de creatividad en la distancia. *Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación*, (37), 27-35.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. (2011). *This is service Design Thinking*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sundbo, J. & Gallouj, F. (1998). *Innovation in services*. SI4S Synthesis Paper, SI4S-S2-98, August. STEP Group (Studies in Technology, Innovation and Economic Policy).
- Thomas, D. (2002). *Hacker Culture*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Trígas, M. (2012). *Metodología Scrum*. Universitat Oberta de Catalunya. Cataluña, España. Recuperado de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/17885/1/mtrigasTFC0612memoria.pdf>
- VersionOne. (2018). VersionOne 12th Annual State of Agile Report. Recuperado de <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>
- World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017-2018*. Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf>
- Yin, R. K. (2004). *The case study anthology*. Sage.

ANEXO A: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Titulo del Trabajo:	¿Existen vínculos entre Design Thinking y Cultura Innovadora?: El estudio de caso único de un equipo del Área de Desarrollo de Negocios del BBVA de Lima.	
Pregunta General	¿Cuál es el vínculo entre el uso del Design Thinking y la Cultura Innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios del BBVA?	
Objetivo General	Conocer los vínculos entre el uso del Design Thinking y la Cultura Innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios del BBVA.	
Preguntas específicas	Objetivos específicos	Métodos y herramientas de investigación
¿Cuál es el modelo que explica la Cultura Innovadora del equipo TMR del ADN del BBVA?	Identificar en la literatura el modelo que explique la Cultura Innovadora en el equipo TMR del ADN del BBVA.	
¿Cuáles son los elementos clave de la metodología ágil Design Thinking en el equipo TMR del ADN del BBVA?	Describir la metodología ágil Design Thinking y sus elementos clave en el equipo TMR del ADN del BBVA.	Método: cualitativo Herramientas de investigación: Entrevista a los miembros de equipos, construida en base a las fases del modelo escogido (Design Thinking)
¿Cuáles son los elementos clave de la Cultura Innovadora del equipo TMR del ADN del BBVA?	Describir la Cultura Innovadora y sus elementos clave del equipo TMR del ADN del BBVA.	Método: Cualitativo Herramienta: Entrevista primaria a profundidad a los miembros de ambos equipos, propuesta por el modelo de Muñoz, Van- Den Eynde (2015)
¿Cómo están vinculados los elementos clave de la metodología Design Thinking y la Cultura Innovadora en el equipo TMR del ADN del BBVA?	Comprender los vínculos entre los elementos clave del Design Thinking y la Cultura Innovadora.	Método: Analítico - Sintético cualitativo con el uso del software AtlasTi Herramienta: Entrevistas a profundidad a expertos

ANEXO B: Guía de entrevista de Design Thinking

FASE 1: EMPATIZAR

- ¿En base a qué se realizó esa conformación de equipos?
- ¿Cómo definieron los roles del equipo?
- ¿Hicieron un mapeo de todas las personas relevantes para comprender y analizar el desafío/problema?
- ¿Participaste de la creación de guía de preguntas para entrevistar a los usuarios? ¿Realizaste la entrevista?

FASE 2: DEFINIR

- ¿Tu equipo compartió las historias que se registraron en el trabajo de campo?
- ¿Clusterizaron/agruparon la información recogida en el trabajo de campo? ¿Utilizaron diagramas, esquemas o ayuda visual?
- ¿Tu equipo se reunía regularmente para compartir ideas, información, novedades, etc?
- ¿Cómo ayudó el análisis de la información recaudada para el entendimiento del problema?

FASE 3: IDEAR

- ¿Realizaste una lluvia de ideas con las posibles soluciones? ¿Consideraste esta dinámica útil?
- ¿En base a qué características escogiste las ideas que más te convencieron?
- ¿Cómo hicieron para consolidar las ideas?
- ¿Analizaron las ideas seleccionadas y su factibilidad?

FASE 4: PROTOTIPAR

- ¿Cómo hicieron para gestionar distintos recursos a la hora de prototipar?(tiempo, dinero, personas)
- ¿Compartieron el prototipo con los usuarios? ¿Pidieron retroalimentación y opiniones al usuario?
- ¿Consideran que esta etapa redujo el riesgo de lanzar la innovación en el mercado?
- ¿Utilizaron el feedback para ajustar el prototipo?

FASE 5: EVALUAR

- ¿Se definió cuál sería el punto donde el proyecto habría alcanzado el éxito?
- ¿Se reunieron para compartir los resultados del proyecto y sus observaciones?

¿Se han vuelto a reunir en equipo, ahora con el concepto más sólido, para identificar tareas que implica la implementación de mejoras a este modelo?

¿Han compartido su experiencia con otras personas externas al equipo?

Preguntas de cierre

Después de venir usando esta metodología, ¿Cuáles consideras que son los beneficios y desventajas de la aplicación de esta?

¿Sientes que estas actividades apoyan a la creación de nuevas innovaciones?



ANEXO C: Guía de entrevista a expertos para validación de hallazgos

Preguntas de datos personales:

- Nombre del entrevistado:
- ¿A qué actividad te dedicas actualmente?
- ¿Qué experiencia tienes viendo temas relacionados a la innovación/Cultura Innovadora?
¿Cuánto tiempo le has dedicado a este tema?

Preguntas de hallazgos

- A partir de tu experiencia en el tema ¿qué opinas de la aplicación del Design Thinking en la organización? ¿Cómo crees que su aplicación influencia en los colaboradores?
- ¿Cómo crees que afectó la participación de la consultora en el proceso?
- ¿Crees que el no haber participado todo el equipo en el recojo de información haya afectado en el entendimiento de las necesidades del cliente? ¿Esto podría tener relación en la Cultura Innovadora?
- El acompañamiento por parte de la consultora en todas las fases fue en diferentes grados, en las tres primeras fases fue mayor y para el caso del prototipado ya no estaban físicamente acompañando de manera diaria sino 1 a dos veces al mes ¿Qué injerencia crees que tiene esto en el desarrollo del Design Thinking?
- ¿De qué manera crees que afecta que la fase de ideación se realice un ambiente fuera del centro de trabajo?
- ¿Crees que el uso de herramientas ágiles como el brainstorming apoya al desarrollo de una Cultura Innovadora en el equipo?
- A partir de la encuesta realizada, encontramos que en la dimensión general, los encuestados valoran altamente la identificación de necesidades y la proposición de soluciones ¿Considerarías que el desarrollo de esta dimensión y el Design Thinking se apoyan mutuamente?
- En las encuestas, el equipo reconoció que con respecto a la dimensión organizacional la empresa fomenta el trabajo en equipo, la creatividad, el intercambio y proposición de ideas, así como también el intercambio de conocimiento entre los colaboradores. Sin embargo, esta dimensión fue la que menos puntaje tuvo ¿A qué crees que esto se deba?
- Repregunta: En las entrevistas que realizamos, el equipo señaló que gran parte de colaboradores que no pertenecen a TMR no estaban ávidos por trabajar y apoyar en el desarrollo del proyecto pues no tenían el mindset del Design Thinking trabajado ¿crees que eso explicaría el puntaje obtenido en la dimensión organizacional en las encuestas?
- ¿Cuál consideras que es la dimensión más importante para la Cultura Innovadora?

- Los puntajes obtenidos en las encuestas de Cultura Innovadora han sido los siguientes: En primer lugar, la dimensión general, luego la dimensión organizacional y en tercer lugar con un puntaje muy similar la dimensión individual. ¿Qué opinas de estos resultados?
- ¿Crees que la aplicación del Design Thinking en el equipo apoya al desarrollo de la Cultura Innovadora? ¿Qué vínculos crees que hay entre ellas en base a la explicación brindada del equipo?



ANEXO D: Cuestionario de Cultura Innovadora

APÉNDICE - CUESTIONARIO RCI-MQ

1. En esta primera pregunta, nos gustaría saber qué significa "innovación" para usted. En qué medida cree que los enunciados a continuación definen el concepto, teniendo en cuenta que 1 no tiene nada que ver con la innovación y 5 significa mucho que ver con la innovación . La innovación es:

	1	2	3	4	5
a) Ideas					
b) Soluciones					
c) Aportar valor tecnológico					
d) Aportar valor organizativo					
e) Aportar valor económico					
f) Aporta valor social					
g) Hacer algo diferente.					

2. Ahora presentamos una serie de características. Nos gustaría que nos dejes saber hasta qué punto las consideras necesarias para que exista la innovación en el país. Ten en cuenta que 1 significa que no son necesario en absoluto y 5 significa que son absolutamente necesarios.

	1	2	3	4	5
a) Conocimiento científico					
b) Conocimiento tecnológico.					
c) Productividad					
d) Creatividad					
e) Capacidad para solucionar problemas.					
f) Emprendimiento					
g) Competitividad					

3. Ahora nos gustaría saber su opinión sobre los objetivos a los que la innovación puede contribuir a lograr en el país. Por favor califique los siguientes objetivos del 1 al 5, donde 1 significa que la innovación aporta nada y 5 que es clave para lograr el objetivo .

	1	2	3	4	5
a) Crecimiento empresarial					
b) Desarrollo económico					
c) Desarrollo social					

4. Ahora presentamos una serie de elementos que pueden contribuir a la innovación. En una escala de 1 a 5, nos gustaría que califique la importancia de cada uno de estos elementos para la innovación, donde 1 significa que no es en absoluto necesario y 5 significa que es muy necesario .

	1	2	3	4	5
a) Recursos (económicos, materiales, etc.)					
b) Actitudes (predisposición)					
c) Trabajo de investigación					
d) Compartir conocimientos					
e) Cooperación					
f) Asumir riesgos					

5. Ahora presentamos una serie de factores que podrían contribuir a la innovación. Nos gustaría que des tu opinión sobre la contribución de estos factores utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significa que no aporta nada y 5 significa que contribuye plenamente .

	1	2	3	4	5
a) Mejorar de procesos internos					
b) Superando barreras organizacionales					
c) Conseguir financiación					
d) Realizar inversiones importantes					
e) Diseñar estrategias a corto plazo					
f) Diseñar estrategias a largo plazo.					

6. Ahora presentamos una serie de palabras que pueden utilizarse para describir el proceso de innovación. En una escala del 1 al 5, nos gustaría que califique la importancia de cada problema al describir el proceso, donde 1 significa que no es del todo importante y 5 significa que es muy importante .

	1	2	3	4	5
a) Identificar una necesidad					
b) Investigar					
c) Desarrollar una solución					
d) Comercializar					
e) Difundir y adoptar					

hora presentamos una serie de afirmación. Queremos que nos des tu opinión sobre cada uno con una escala del 1 al 5, donde 1 significa que está totalmente en desacuerdo y 5 que está totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
¿quien más recursos tienen más innovan					
a) Para innovar, lo fundamental es tener voluntad de					
b) A					
c) Si no innovas, no puedes ser competitivo.					
d) Para innovar, hay que asumir riesgos.					
e) Se necesita creatividad para innovar.					
f) La innovación es el resultado de la investigación científica.					
g) Se habla mucho de innovación, pero poca innovación se lleva a cabo realmente					
h) Innovar es caro					
i) Es más fácil ser innovador si la sociedad en general también lo es innovador					
j) Para innovar, tienes que trabajar en equipo.					
La innovación y la creatividad están relacionadas con el progreso. Son valores positivos que deben ser					
11. ¿aceptas que la innovación contribuye a transformar la sociedad. ¿sabes para					

a) En este caso, presentamos una serie de razones que justifican la necesidad de innovar. Nos gustaría para decirnos si los consideras buenos motivos para innovar o no, califíquelos en una escala del 1 a 5, donde 1 significa que no es del todo importante y 5 significa que es muy importante. Si tu					
b) Básas que no es necesario innovar, marca 1 en todas las opciones.					
c) A					
d) P					
e) D					
f) La innovación nos prepara mejor para el futuro.					
g) La innovación nos hace más competitivos.					
h) La innovación contribuye al ahorro de recursos.					
i) La innovación nos hace más eficientes.					
trab					

9. Estar orientado a la innovación representa la intención y el compromiso de crear las condiciones y fomentar la capacidad de generar innovación en el sentido más amplio de la palabra (no es sólo sobre la creación de nuevos productos, sino también sobre el desarrollo de nuevas formas de resolver situaciones o problemas, nuevos procedimientos, etc.) Con esta definición en mente, ¿cree que hay un enfoque en Innovación a los diferentes niveles en tu lugar de trabajo? Por favor responda esta pregunta en una escala de 1 a 5 donde 1 significa que no hay un enfoque en la innovación y 5 significa que hay un total compromiso con la innovación.

	1	2	3	4	5
a) Organización (empresa, institución)					
b) Departamento					
c) Unidad o grupo					
d) Equipo de trabajo					

12. La estructura organizativa se refiere a lo que es importante para la institución / organización, a lo que considera de valor y por lo tanto lo que define su estructura, estándares de práctica y las actividades. De las personas que forman parte de ella. También es importante porque ayuda a distinguir algunas instituciones / organizaciones de terceros. Con esto en mente, nos gustaría que nos diga si, en su opinión, las siguientes características forman parte de la cultura de la institución / organización con la que trabaja para una vez más tienes una escala de 1 a 5 para hacerlo, donde 1 significa que está totalmente ausente de tu cultura de la organización y 5 significa que está plenamente presente .

- a) Existe un sistema de información estructurado, bien definido eso permite que lo que se hace en diferentes departamentos sea conocido
- b) Existe una estructura organizativa formal: un conjunto de reglas, funciones y procedimientos establecidos; todo el mundo sabe lo que pueden y deben hacer
- c) La institución / organización mira hacia el exterior: funciona con otras organizaciones y profesionales, conocimiento y las ideas se obtienen del exterior
- d) Hay un enfoque en la innovación: nuevas oportunidades son buscadas, se fomenta la creatividad en los empleados y en el aprendizaje.

1	2	3	4	5

13. Ahora indiquenos que frase refleja mejor lo que ocurre en la organización en la que usted trabaja.

- a) Se entiende que los empleados a veces tienen que tomar riesgos para tratar de mejorar en el trabajo, aunque el resultado no es completamente satisfactorio.
- b) Se entiende que puede ser positivo para los empleados para hacer errores, porque es una manera de aprender.
- c) Se toma una visión positiva de empleados tomando la iniciativa ante situaciones nuevas.

1	2	3	4	5



14. En esta pregunta, resumimos brevemente algunas de las cualidades que contribuyen a describir como somos. Si usted fuera la persona encargada de seleccionar a los otros miembros de su equipo o grupo de trabajo, ¿qué cualidades le gustaría que tuvieran las personas que van a trabajar con usted? Responda a esta pregunta, nos gustaría que califique la importancia de cada una de las características que presente en una escala de 1 a 5, donde 1 significa que no es importante en absoluto y 5 significa que es muy importante.

	1	2	3	4	5
a) Creatividad, teniendo nuevas ideas.					
b) Autonomía, haciendo las cosas a tu manera					
c) Buscando y asumiendo riesgos.					
d) Cuidando compañeros de trabajo, cuidando su bienestar.					
e) Persiguiendo el éxito, logrando que otros reconozcan su logros					
f) Comportarse correctamente, evitando hacer algo que los demás puede considerar mal					
g) Cumplir con las costumbres, haciendo lo que se suele hacer.					

15. Ahora nos gustaría conocer sus preferencias o puntos de vista sobre varios temas relacionados al trabajo y formas de trabajar. Califica del 1-5 en donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
a) Es importante cumplir con las obligaciones laborales, pero es más importante formarse y ampliar conocimientos					
b) Estar pendiente de las últimas novedades ayuda a mejorar					
c) Me resulta fácil tomar decisiones importantes, me motiva.					
d) Es importante tener en cuenta la opinión de los demás					
e) Los cambios (compañeros de trabajo, trabajos, los jefes, etc.) son estimulantes.					
f) Es mejor tener un sueldo alto, aunque el puesto no esté asegurado					
g) Es importante tomar las tareas difíciles e importantes, aunque uno cometa errores					
h) Me gusta la oportunidad de explorar y probar nuevas ideas					
i) Prefiero trabajar en equipo					
j) Prefiero hacerme cargo de un trabajo sin que me hayan dicho qué tengo que hacer					
k) Cuando empiezo algo, no me gusta dejarlo inacabado, aunque sea difícil de hacer					
l) Prefiero probar cosas nuevas, aunque tengo que reconocer que cometí un error si hice algo mal					
m) La opinión de mis compañeros es importante, pero creo que es mejor seguir mi propio juicio					

16. Cada vez es más común escuchar hablar de innovación. Para concluir esta encuesta, nos gustaría que califique la importancia de la innovación en diferentes entornos utilizando una escala de 1 a 5, donde 1 significa que no es importante en absoluto y 5 que es muy importante. Si crees que la innovación no es tan importante como está diseñada y que está sobrevaluada, marca 1 en todas las opciones.

- | |
|--|
| a) La innovación es importante para el país |
| b) La innovación es importante para las empresas |
| c) La innovación es importante para la sociedad |
| d) La innovación es importante para uno mismo |

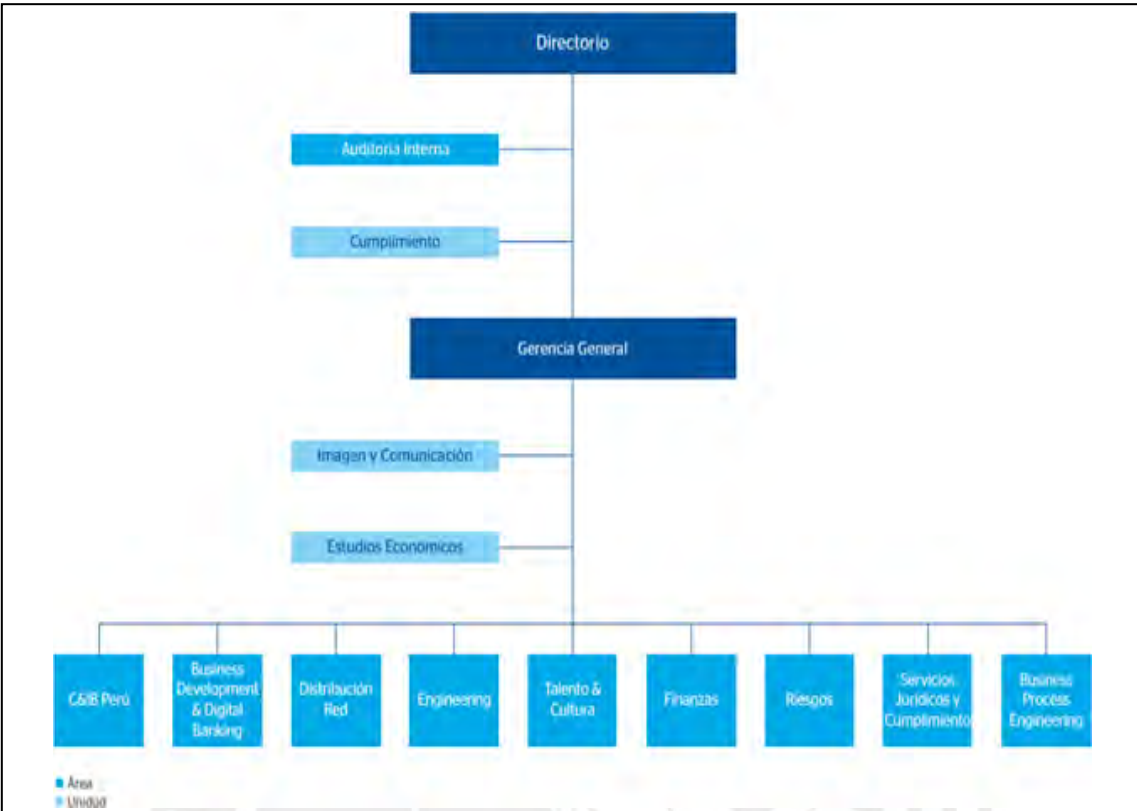
1	2	3	4	5



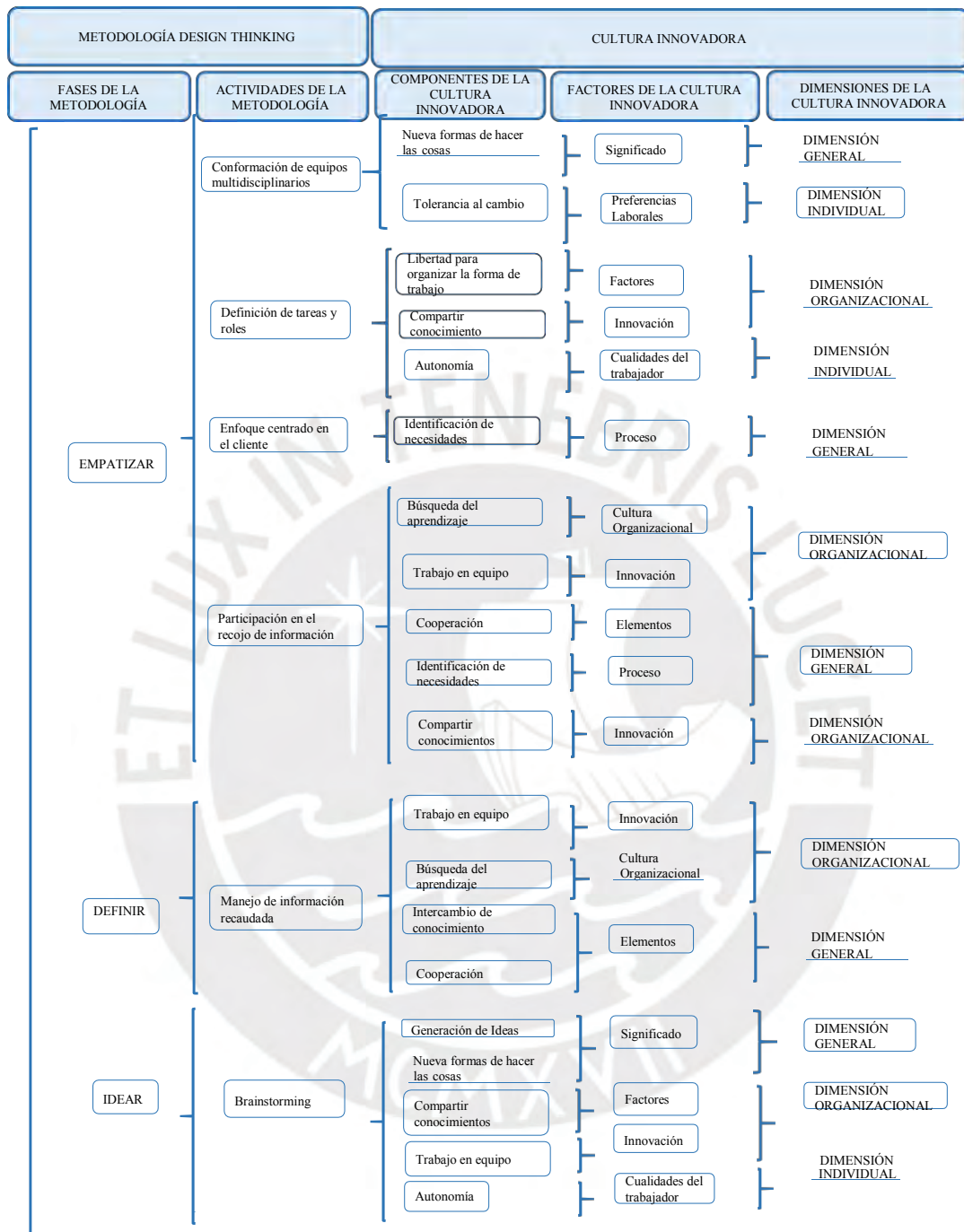
ANEXO E: CANVAS del BBVA

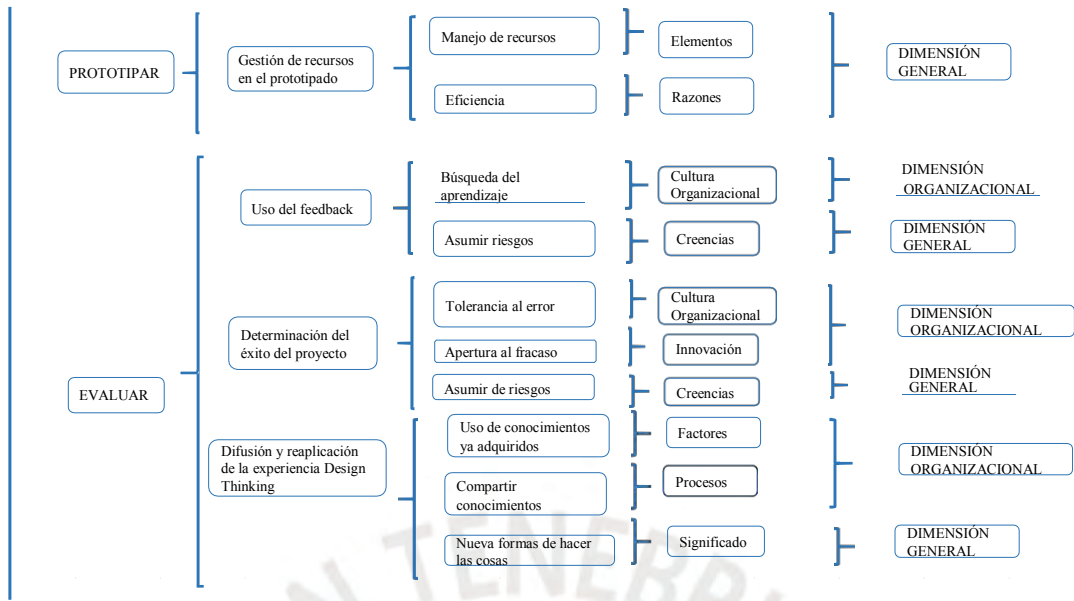
<p>Socios Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ Grupo Breca ▣ Empresas auditoras ▣ Visa y Mastercard 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ Desarrollo de productos financieros ▣ Gestión de riesgo 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ Agilidad de servicios ▣ Fidelización de Clientes ▣ Actualización constante de datos ▣ Comunicación constante con los clientes ▣ Accesibilidad y rapidez al contar con una serie de canales que permiten realizar distintas transacciones 	<p>Relación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ Atención personalizada ▣ Comunicación con el cliente las 24 horas del día ▣ Plataformas ágiles y virtuales de ayuda 	<p>Segmentación con los clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ Personas naturales mayores de 18 años y personas jurídicas ▣ Clientes de banca Minorista ▣ Clientes de banca Mayorista ▣ Clientes Premium ▣ Pymes
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ Mantenimiento y actualización de plataformas ▣ Inversión en marketing y publicidad ▣ Planillas ▣ Relaciones Comerciales 		<p>Líneas de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> ▣ Política de créditos ▣ Colocación de tarjetas 		

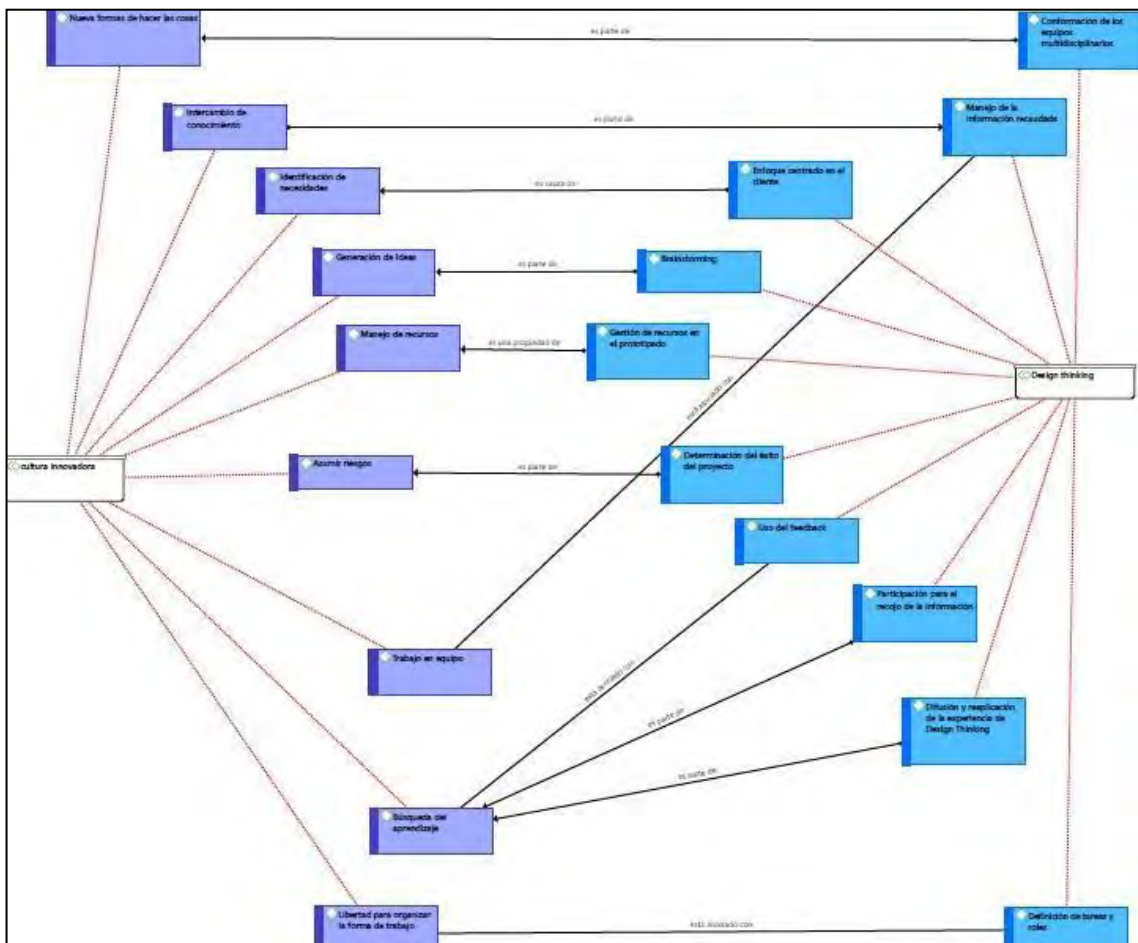
ANEXO F: Organigrama funcional del BBVA



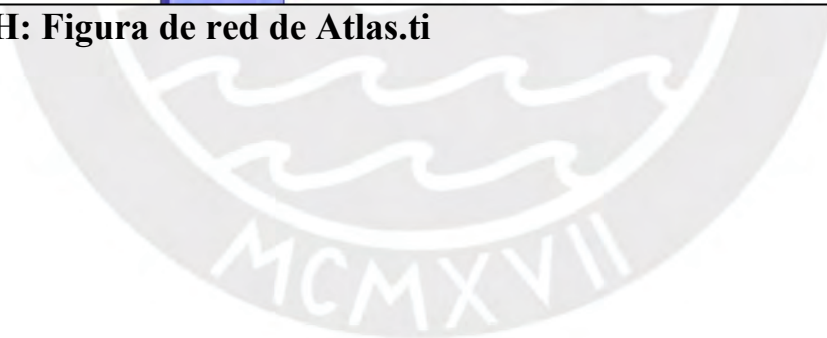
ANEXO G: Constructo de la tesis







ANEXO H: Figura de red de Atlas.ti



ANEXO I: Resúmenes de entrevistas de trabajo de campo

Anexo II: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Roberto Montero

El proyecto TMR buscaba determinar primero cuáles eran los requerimientos de los clientes que teníamos, clientes patrimoniales, y en base a ellos ir viendo cómo llevar el modelo actual del banco hacia lo que ellos quieran. Entonces para eso, se determinó tres equipos. Un equipo que formara la parte de oferta de valor, otro equipo que veía toda la parte de hardwork de clusterización y segmentación, y un tercer equipo que estuvo determinado básicamente para aligerar todo lo que son los procesos. Entonces, en base a esos tres modelos, se conversaron con las personas pertinentes y se trajeron a las personas adecuadas.

No había roles definidos en el equipo, pero sí se pusieron líderes en cada uno de estos 3 equipos mencionados anteriormente, quienes se encargaban de definir y junto con el equipo señalar quién sería la persona más idónea en llevar a cabo determinada tarea. Para ello, había reuniones semanales con todo el equipo y las reuniones diarias eran con los equipos de trabajo y el líder.

Se realizaron entrevistas a los clientes, pero yo no formé parte de eso. Sin embargo, toda la información recaudada se compartió con todo el equipo. En base a esa información, se pudo determinar qué procesos se tienen que cambiar, qué productos tenemos que tener, cómo se tiene que llamar el segmento, etc.

Para las ideas de solución hicimos una lluvia de ideas con todo el equipo. En equipo buscábamos el consenso. Las agrupábamos por tema y comenzábamos a discutir cada una de ellas y en la misma discusión es cuando salía que una idea iba o no iba. Priorizábamos algunas que podían trabajarse de una vez y otras las dejábamos para que se hagan en una segunda etapa.

Para ya la solución inicio teníamos dos opciones: o lanzábamos piloto o lo lanzábamos de frente. Esa discusión nos tomó un mes. Al final se decidió lo más conservador: pilotear primero, y de hecho el pilotear significa hacer los prototipos, rebotar las ideas, ir viendo cómo va funcionando. Y con ese piloto cada semana comienzas a obtener feedback de qué que el cliente quiere y necesita. Es dinámico porque se va cambiando ya que si sale del todo de frente puede fallar. Entonces hacer el piloto fue sumamente importante, ya que en base a ese prototipo ha habido muchos cambios porque finalmente el cliente señalaba si le gustaba o no, si se sentía cómodo, etc.

Las reuniones con el equipo ahora se hacen periódicamente. Se realizan mensualmente y se va viendo todo lo que está pasando. Se está viendo qué se hace, qué no se hace porque ya el lanzamiento ya se viene y ahí van a entrar una cantidad de oficinas bien fuerte, y de lo que se trata es minimizar el riesgo de que algo salga mal.

Después de haber usado la metodología Design Thinking, el principal beneficio que yo he visto ha sido que te cambia la perspectiva de cómo analizar el problema porque hay una visión más cliente. Lo interesante de la metodología es que tú vas creando en la medida que vas conociendo al cliente y lo que realmente él te quiere pedir. Yo la veo como una metodología interesante que sí aterriza las necesidades y te ayuda a determinar lo que quiere el cliente. En realidad, es un curso de metodologías lo que puede llevarte al éxito.

Yo personalmente pienso que el Design Thinking es una nueva forma de decir que el centro debe ser el cliente, y eso ya lo sabemos desde hace años. Usamos esa metodología porque esa es la que el banco estaba trabajando, no necesariamente porque esa es la mejor, pero sí no ha ayudado bastante.

Anexo I2: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Enrique Mendoza

Los equipos de TMR se formaron en base a entrevistas. Nos invitó la consultora a una entrevista primero para conocernos, saber es nuestra experiencia con respecto al negocio o a los puntos que se iban a trabajar dentro del modelo. Entonces, antes de invitarnos al workshop de inmersión, antes de enseñarnos cuál era el trabajo que se había realizado previamente, nos hicieron una pequeña entrevista de exploración para saber los conocimientos que teníamos previamente sobre este segmento de trabajo.

Una vez conformado el equipo, se agrupaban por mini equipos con un líder. Los roles del equipo se determinan de acuerdo a las habilidades y competencias de cada una de las personas donde podrían desempeñarse mejor.

Una vez realizadas las entrevistas a los clientes para familiarizarnos mejor con el problema, agrupamos lo que encontramos por temas porque ya de por sí las entrevistas que elaboramos ya estaban segmentadas. Eran preguntas abiertas, pero ya estaban segmentadas por tópicos que estábamos buscando y si es que había una pregunta adicional se creaba un nuevo sub-segmento para organizarlo. Todo este análisis de las entrevistas ayudó mucho para el entendimiento del problema porque en muchos casos confirmaba la hipótesis que teníamos y en otros nos abría una posibilidad distinta que no estábamos considerando inicialmente para poder replantear las cosas que estábamos buscando.

Como equipo, la forma de trabajo ágil hace que estemos en un ambiente de trabajo de bastante comunicación por lo cual, en las diferentes iteraciones y conversaciones había un intercambio constante de información.

En cuanto a las soluciones como tal ya teníamos pauteadas, ya sabíamos las actividades que íbamos a realizar respecto al modelo. Pero sí hubo una lluvia de ideas para poder ver si todos los tópicos que estábamos considerando eran los adecuados o si de pronto habría que añadir, modificar o retirar algunos de los tópicos de acuerdo a la experiencia que habíamos obtenido y los planes que estábamos buscando orientar

En base a las ideas de solución seleccionadas, se realizó un piloto. Esta etapa fue una oportunidad para recibir feedback del cliente y también nosotros presencialmente observábamos algunas desviaciones que podían ser susceptibles de mejora.

El haber trabajado con esta metodología, siento que uno de los beneficios que resaltan de forma inmediata es la facilidad de poder sacar más rápido las cosas y esa constante mejora continua. Te permite en pasos cortos ir ajustando y revisando las actividades que vienes realizando para poder mejorarlas en corto tiempo.

Anexo I3: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Solange Soto

La conformación del equipo TMR se formó porque había una necesidad de conocer algo nuevo, de investigar a los clientes y lo que se buscaba en realidad era gente multidisciplinaria, personas que habían visto diferentes cosas en el banco. El problema que no estábamos atendiendo de la forma correcta a nuestros clientes y tampoco estábamos identificando las necesidades de este cliente.

Se hizo un mapeo de las personas relevantes para resolver ese problema tanto dentro como fuera del banco. Para la parte de investigación, por el lado interno del banco teníamos especialistas en diversos temas como son segmentación como modelo de negocio, personas de oferta de valor de segmento, personas de inteligencia comercial para que hagan los análisis y también trabajábamos con clientes porque hubo segmentos de clientes que se escogieron para hacerles entrevistas y poder lograr un mejor conocimiento de ellos. Al inicio fue una co-creación porque hemos trabajado con clientes del banco y también hemos trabajado con no clientes porque hay cosas que nuestros clientes, por el hecho de que están acostumbrados a lo que nosotros como banco les damos, no pueden ver, pero clientes que están en otros bancos sí nos pueden dar ese tipo de información. En realidad, hemos trabajado con clientes del sistema financiero en general.

Yo participé en la parte de hacer las entrevistas a los clientes. Nosotros además del equipo interno banco teníamos una consultora que nos apoyaba en la metodología de Design Thinking, esta consultora fue la que se encargó de armar las preguntas, la dinámica de la entrevista, pero nosotros como equipo también íbamos con ellos para escuchar lo que decía el cliente. Esa fue la parte en la que yo participé, escuchando y haciendo un par de preguntas.

Luego de que se realizaron todas las entrevistas, las cuales fueron alrededor de cincuenta, todo el equipo pudo escuchar todas las entrevistas. Si bien es cierto, yo no fui a todas, pero sí escuché las entrevistas de todos, las teníamos para escucharlas y leerlas, ya que las teníamos transcritas. Un día nos sentamos y conversamos de las cosas que habían dicho los clientes y cuales habían sido las frases que más nos habían impactado en esas entrevistas porque justamente de ahí sacas y puedes llegar a entender qué es lo que más está valorando el cliente y qué es lo que más le está haciendo daño.

En el equipo, teníamos seguimiento continuo todas las semanas por lo menos una vez. Nos juntábamos y veíamos qué cosas nuevas se habían descubierto, en qué cosas estaba trabajando cada uno. Hacíamos seguimiento o sea teníamos mapeado qué estaba haciendo cada uno y qué cosas va descubriendo.

Una vez que identificamos que cosa era lo que queríamos arreglar nos juntamos para hacer con los post-its la lluvia de ideas y poner qué cosas se podían hacer. Todas eran ideas del equipo y luego, de todos esos post-its seleccionábamos cuáles eran las mejores posibles, cuáles eran las más factibles de aplicar. La consolidación de ideas se hizo en equipo. Todo siempre ha sido en equipo, ha sido siempre una decisión conjunta.

Nosotros hemos empezado ahorita con dos oficinas en nuestro piloto. Se hicieron unas entrevistas en el piloto para preguntarles a los clientes y ver en un primer testeó cómo estaba yendo el piloto. Los clientes han recibido muy bien la nueva experiencia que nosotros estamos brindando porque justamente se dan cuenta de que estamos resolviendo las cosas que ellos nos habían mencionado en las entrevistas.

De la misma manera, en el piloto han salido un montón de temas que nosotros no teníamos en la cabeza, que no habíamos mapeado, y se han ido dando y nos ha servido a nosotros para decir qué nos faltaba y ver que nosotros lo habíamos diseñado de una forma, pero no habíamos contemplado una cosa. El hecho de que se un prototipo todavía nos permite cambiar las cosas. Fue muy importante prototipar para el proyecto ya que siempre van saliendo cosas y vamos reformulando y agregando tareas a la persona que digamos creemos que es la ideal para hacerlo.

Anexo I4: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Anthony Reyes

Para conformar el equipo, se convocó a distintas personas de distintas especialidades, de diferentes áreas. El equipo se formó porque había una necesidad de conocer algo nuevo, de investigar justamente a estos clientes y lo que se buscaba era gente multidisciplinaria.

Las tareas y actividades se asignaban en base a las especialidades de estos. Si un colaborador tenía una experiencia y sabía más de un determinado tema, entonces a él se le asignaba una cierta tarea específica. En el equipo teníamos seguimiento continuo todas las semanas. Nos juntábamos y veíamos cosas nuevas se habían descubierto, en qué cosas estaba trabajando cada uno. Hacíamos seguimiento o sea teníamos mapeado qué estaba haciendo cada uno de los participantes.

Nosotros además del equipo teníamos una consultora que nos apoyaba en la metodología del Design Thinking, esta consultora Insitum fue la que se encargó de armar las preguntas de las entrevistas y las encuestas, pero nosotros también íbamos con ellos para escuchar lo que decía el cliente.

Después de estas entrevistas, con el equipo conversamos de las cosas que habían dicho los clientes y cuáles habían sido las frases que más nos habían impactado porque justamente gracias a estas puedes llegar a entender los puntos de dolor del cliente. Usábamos mucho los post-its, teníamos toda una pared llena de post-its según la temática de lo que había mencionado el cliente, y mediante esto pudimos descubrir algunos insights del cliente. La información que se logró obtener de las entrevistas ha sido la base para formular las estrategias a implementar para el cliente. Sin los comentarios de los clientes no hubiéramos podido definir qué puntos atacar o qué cosas son las que más valoran estos.

Para la solución al problema que habíamos encontrado, todo del equipo ponía sus ideas en post its para que todos las podamos ver y luego, de todos esos post-its seleccionamos cuáles eran las mejores en cuanto a factibilidad y en impacto. En cuanto a factibilidad era por un tema de costos y qué tan real es la solución y en cuanto al impacto era más que todo a cuántos clientes va a llegar esa solución. También, si veíamos que era una idea genial pero tenía demasiadas cosas por el tema de presupuesto o por tema de tiempo o nos falta recursos para mejorarla entonces se descarta.

En el prototipado, recibimos feedback de tanto los ejecutivos que son los banqueros que atienden a los usuarios y de los clientes. Nosotros utilizamos y tomamos en cuenta el feedback que nos dan para ir modificando el prototipo.

Después de haber venido usando esta metodología, los beneficios de esta es el hecho de trabajar de manera más esquematizada al plasmar ideas en un post-it y luego organizarlas, eso ayuda a organizarte más y a que exista mayor visibilidad de la idea. Asimismo, es una metodología que está centrada en conocer y entender muy bien a tu cliente para que le brindes mejores soluciones. Y también es súper importante el hecho de que es un trabajo que se realiza con personas de distintas especialidades entonces eso hace que tengas una mirada más amplia y holística.

En mi forma de trabajo me ha ayudado a mejorar ideas y plasmarlas en el equipo porque antes de esto cada uno trabajaba a su manera y hacía lo que uno creía conveniente. En cambio, esta metodología te permite compartir ideas y tener constante feedback de tu cliente consiguiendo así una solución más acorde a lo que el cliente en verdad necesita.

Anexo I5: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Idelfonso Calderón

La conformación de los equipos estuvo a cargo de la consultora que a través de filtros como entrevistas fueron seleccionando a los miembros de los equipos. En mi caso cuando me entrevistaron me preguntaron sobre mi experiencia, si me preocupaba por atender a los ejecutivos para que hagan mejor su trabajo, por eso mi trabajo en sí se desarrollaba en proporcionar información de los clientes a los ejecutivos, yo creo que una de las principales razones por la cual me seleccionaron fue ese punto.

Una vez que el equipo estaba conformado, cada uno representaba una disciplina y aporta de este lado. Por ejemplo, yo vengo de finanzas entonces yo aportaba todo mi conocimiento respecto a mi área y en caso uno de los miembros tenía dudas ya no tenía que derivar la consulta a finanzas si no que yo las absolvía.

Debido a que me incorporé al equipo en febrero no pude estar presente en la elaboración de guía de entrevistas ni en las mismas entrevistas, pero sí no compartieron todos los hallazgos de este trabajo como por ejemplo que los clientes de alto valor (personas naturales) que aportaban rentabilidad al banco, no estaban contentos con la atención y relación entre el banco y ellos.

Como estábamos en un equipo multidisciplinario todos los días compartimos, a través de las lluvias de ideas, claro que en las cosas que uno no tiene conocimiento pues sólo escucha y aprende, pero en si esto ayudo a que las ideas se vayan armando. Una vez que teníamos las ideas lo que se hacía era priorizar las que podrían tener mayor impacto en el cliente y así se empezó a ir seleccionando.

Para el caso de prototipar, se realizaron simulaciones. Por ejemplo, empezamos a diseñar cuál es el número de clientes que puede ver cada ejecutivo para que en base a eso pueda dar una buena atención al cliente. Hemos evaluado unos hab, del cual son las características de ese cliente y cómo podemos atenderlo al cliente en caso de reclamos y operaciones. Con eso se realizó un prototipo de cuánto nos iba a costar la implementación de un hab y cuánto debería ser el sueldo de los banqueros. Estos pilotos realizados se compartieron con los usuarios para obtener feedback.

Siento que esto afectó bastante mi forma de trabajo porque antes hacíamos cosas repetitivas o las hacíamos porque teníamos que hacerlas. Ahora es diferente porque tengo que identificar a mi cliente y hacer empatía con él y díganos que conocer su necesidad.

Anexo I6: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Mafer Taramona

Al comienzo había una distinta definición de los grupos que se iban a conformar, luego cuando volvieron a revisar se dieron cuenta que era mejor desagrupar esos grupos que habían formado y al final estaba orientado más para la experiencia que tenían los colaboradores trabajando en oficina o con negocio. Para el caso de los roles que tenía que asumir cada miembro no es que se dejara definido que tus haces eso o lo otro, pero siempre debía haber una figura que responda lo que se hacía dentro del equipo.

Para el primer trabajo de encontrar a las personas que iban a trabajar en los squads se hacía un barrido de todo lo que se necesitaba y así se llegaba a la conclusión de que personas se necesitaba y con las gerencias generales se veía que personas se conformaban en cada equipo. También dependía de la disponibilidad de tiempo, se tenía que dar chance a la gente que estaba terminando algo de hacer. Primero se hizo a nivel de áreas y luego ya bajaron a nivel de que persona de esa área era la más adecuada para. A pesar que no pude estar presente en todo el trabajo de campo que realizó la consultora.

Tratábamos de reunirnos en las mañanas para ir mapeando como íbamos avanzado, las dificultades que tenían en el trabajo. Además, entre equipos también hacíamos las reuniones para ver cómo íbamos avanzado. A pesar que no estuve en la primera parte de la definición del problema tuvimos workshops para entender lo que habían hecho esos meses. Esto nos ayudó a entender quién es cliente que es lo que quería y hacia dónde debíamos enfocar nuestro trabajo por cada uno de los squads.

Para el caso del prototipado lo compartimos con el cliente y de hecho que les gustó que tuvieran la facilidad y de que pudiéramos derivar a todas las personas para atender al cliente.

Además, obtuvimos que a ellos no les gusta tener muchas opciones. Consideramos que esta etapa redujo el riesgo, porque a todos nos gustaría validar si ese cambio está bien o no.

Los beneficios de esta metodología es que permite abrir la mente, esa ventanita de decir: “Y el cliente qué quiere?” Te das cuenta de que estás haciendo algo para alguien y no por el simple hecho de querer hacerlo, ayuda a poder verificar con el cliente. Mete en el chip de la gente la cultura del error, no se trata de buscar tener el producto perfecto y no lanzarlo hasta que se logre la perfección; sino se trata de ir avanzando con lo que tienes y si te equivocas vas re direccionando, hay un gran margen para que la gente pueda crear, es posible realizar cambios en camino, incluso si en un principio buscaste obtener un producto “A” lo modificas tanto de tal modo que obtienes un producto “Z”.

Anexo 17: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Jesús Carrión

La conformación de equipos se hizo en base a skills y conocimientos de las áreas en las que se iba a trabajar. El equipo se reunía semanalmente para compartir las ideas, además también tuvimos workshops con los clientes territoriales y con los dueños de productos, en donde salieron buenas cosas a veces unas con visión banco y otras con visión cliente que nos ayudó a entender la necesidad del cliente. Se hizo lluvia de ideas y una selección de estas mismas que fueron registradas en un archivo compartido.

Con respecto a los recursos que se tenía para el proyecto hubo una asignación del presupuesto, se conversó con los gerentes territoriales para que nos dieran las personas, se les convenció de la importancia del proyecto. Se escogió territorios que sean significativos para el proyecto y que el gerente territorial sepa que se va a poder aportar al proyecto. En cuanto a tiempo yo siento que, si estábamos bien, al principio era mucho periodo de aprendizaje ahora estamos más estables y listos para desplegar, pero siempre haciendo mejoras.

Para la fase del prototipado nos reunimos con los banqueros ejecutivos y a otros clientes los entrevistó la consultora para ver cómo va. Tenemos también la medición de NPS entonces eso también dos dice, y ellos llenan su feedback para mejorar el proceso. Teníamos muchas cosas por mejorar que no lo teníamos pensando. Siempre el piloto te va ayudar, ya que se pueden generar algunos problemas que son llevables, manejables, pero si te aporta mucho de cara al despliegue total. De hecho, el despliegue lo estamos haciendo por etapas entonces eso nos va ayudar problemas e incidencias de cara al despliegue completo. Se definieron KPis, NPS par mi era una de los más importante y los financieros.

Como equipo siempre nos reunimos y lo bueno es que siempre hay workshops y compartimos los resultados, estamos preocupados si nos va mal. Y contentos cuando nos va bien. A raíz de la aplicación de la metodología hemos cambiado de raíz, la segmentación, hemos llegado a un consenso porque el proyecto tuvo como tres gerentes, y al tercero agarramos los mejor de los dos primeros. Eso también ayudó al proyecto porque tuvimos dos visiones y una tercera ya más consensuada que creo que al final terminó siendo más sólida. Siempre estamos mejorando y algunas cosas nos cuesta más que otras.

Las ventajas de la metodología es la agilidad, empatía, cercanía al cliente. Te permite hacer soluciones más rápidas. El hecho de pilotear y prototipar te da mucho feedback que puedes gestionar y que a veces cuando uno despliega el producto final el impacto es tan grande que no se puede gestionar o no se pueden corregir cosas. Aquí lo bueno es que se puede ir corrigiendo se pide opinión de los stakeholders que puede haber entonces ha sido provechoso. Lo negativo yo creo que no hay mucho, salvo que siempre tiene que estar la teoría o herramienta clara para todos. De repente capacitación y que la gente valore esa capacitación de refuerzo para usar la herramienta. Y lo otro es que el exceso de cambio puede jugar en contra. Está bien que seas agile y que puedas cambiar rápidamente, pero tienen que estar definiendo y cerrando cosas porque abrir para atrás cuesta. En agile cuesta menos que las soluciones normales, pero cuesta igual.

Anexo 18: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Frieda Rivera

La conformación de equipos se dio de acuerdo a los conocimientos y experiencias que cada persona podía aportar al grupo. La consultora fue la que eligió en base a entrevistas. En realidad, no había una persona que te decía cuáles eran tus funciones o no, si no que a medida que se desarrollaba el proyecto, nos dimos cuenta que en base a nuestra experiencia en el área que estábamos podíamos contribuir de cierta manera. La consultora fue la que realizó todo el mapeo de los clientes y nos pasaron toda la información que habían recaudado la cual fue demasiado importante ya que en base a eso trabajamos todo el resto del proyecto. Como, por ejemplo, identificaron que el cliente estaba descontento con la relación que tenía con el banco y así otras necesidades más que fueron clave.

Con mi equipo nos reunimos regularmente para compartir ideas, información y no necesariamente eran reuniones programadas si no que a veces nos juntábamos de la nada para intercambiar todo. Nos encargamos de hacer un análisis a todos los clientes. Identificamos que clientes eran, básicamente porque se hizo una entrevista a ellos. Nosotros teníamos segmentado a los clientes, pero ya en base a eso se hizo otra clusterización y se identificó al grupo de clientes en el cual debíamos enfocarnos y se identificó las cifras y variables de esos clientes.

Para la consolidación de ideas dependió mucho de la persona líder de cada área. Todos sugeríamos, pero finalmente la persona con más experiencia en el tema tocado era el que nos orientaba y decidía si esa idea era viable o no.

En cuestiones de tiempo, al inicio estábamos corriendo, pero por decisión de la gerencia de dar más plazo al proyecto, terminamos holgados de tiempo. De todas maneras, se tiene que seguir avanzando. En cuanto a dinero ya el presupuesto estaba dado, y la verdad que nunca hemos estado ajustados con respecto a eso. El prototipo se compartió con el usuario con la finalidad de poder recibir feedback del cliente y en base a eso hacer las mejores y esto cíclico. De todas maneras, nos reuníamos constantemente con el equipo. Esto permitió disminuir el riesgo porque de a pocos haces las mejoras y no te arriesgas a lanzar de frente el producto al mercado. Yo creo que esta fase sí es importante.

Mucha organización, una visión diferente de las cosas y de desarrolla ideas que puedan generar soluciones. En cuanto a desventaja como tal, yo creo que no hay, pero de todas maneras es un poco difícil al inicio acoplarte a esta metodología porque ya tienes una forma de trabajo establecida y resulta a veces complicado cambiar esa mentalidad.

Anexo I9: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Martin Mayorga

En la primera fase del Design Thinking, la conformación de equipos se basó en las necesidades detectadas por la organización; los líderes del equipo escogieron a personas de distintas áreas que cumplieran con los perfiles necesarios para el proyecto. Hubo desprendimiento de los líderes de distintas áreas, pues prescindieron de personal de su equipo para que estos últimos pudieran integrar el equipo TMR.

Después de ello, realizaron la creación de las entrevistas en compañía de la consultora que los guiaba en el proceso de diseño del servicio, mientras el equipo perteneciente a banco le daba el enfoque bancario que necesitaban. En estas entrevistas buscaron irse a los extremos y no pretender que todos los clientes pensaban igual.

En la segunda fase, el equipo compartió todas las historias recaudadas en la fase previa. Los insights fueron entregados por la consultora y era el equipo el que, a partir de estas, buscaría ideas de solución futuras. A diferencia de la etapa anterior donde el equipo no se reunía regularmente; en esta fase, los equipos ya realizaban reuniones continuas para la discusión de lo hallado en el trabajo de campo. En esta parte la metodología te ayuda. A manejar la cantidad de información que tienes a través de esquemas, a organizarla y presentarla de manera adecuada.

En la tercera fase, la forma de trabajo hizo notar la forma de trabajo más multidisciplinar, puesto que todas las personas del equipo participan y aportaban distintas ideas

desde sus ámbitos de conocimiento. En este punto hubo muchas ideas; que luego se tuvieron que consolidar en equipo. Para ello, se agruparon las ideas en clusters por temas. Luego, con las ideas ya trabajadas tenías categorías como:

Las ideas de largo plazo y alta inversión, las de corto aliento y de menos inversión, las fáciles de hacer y las difíciles de hacer; entonces, lo que se hacía era usar un cuadrante y ubicarlas dentro y así priorizar las más importantes.

En la fase de prototipar, las ideas recabadas fueron trasladadas a formas de solución que se tuvieron que testear con los clientes que se había entrevistado antes. Un reto fue prototipar el modelo de negocio puesto que no era sólo un producto. Se empezó por prototipar los protocolos creados para la atención de los clientes y aquí aparecieron más necesidades a cubrir que en las entrevistas no se habían mapeado. Entonces, salieron nuevos insights y tuvimos que ir ajustando y mejorando el piloto. Sabemos que esto debe ser una mejora constante pero cuando llevas 10 años de cosas sin mejorar, tiene tarea acumulada. Por ello, el Design Thinking es un proceso de mejora continua, tienes que estar aplicándolo para luego no tener un cúmulo de problemas por resolver. En cuanto a los recursos manejados por este prototipo, pues al inicio nos entregaron un presupuesto, pero cuando vas. Haciendo ese mix de lo que se quiere y se puede conseguir vas hallando “quick wins” que no necesariamente cubren todo, pero sí mejora.

En esta fase hubo como unos 3 procesos de iteración pues recibíamos feedback de los clientes y a partir de ello mejorábamos lo que habíamos presentado. Teniendo así, el riesgo de haber lanzado el modelo en un primer momento. El feedback se tuvo tanto de clientes externos, quienes eran los clientes finales, y de clientes internos, quienes eran los ejecutivos de las oficinas donde se entrega el servicio. Haciendo un especial énfasis en el cuidado con las formas en el cliente interno pues cuando existen estos procesos de cambio podían sentir sus trabajos amenazados. Además de que ellos serían los intermediarios en la entrega de este servicio.

En la evaluación del proyecto como un total, se trabajó con KPIs que fueron establecidos desde el inicio del proyecto, donde se tenía metas para los próximos años, de forma tal que el equipo lograra devolver la inversión realizada y generar ganancias. Las reuniones en equipo continuaban y ya era para corregir detalle y se asignaron tareas finales entre ellos.

Puede que al principio pienses: ¿Por qué hacer tanta cosa si al final ya se a lo que quiero hacer? Pero cuando te vas familiarizando con la metodología y con el resto de sus ideas, te van sonando más útiles. Creo que es un tema de acostumbrarse a trabajarla. Uno de los puntos que se puede considerar en contra es que es un proceso que toma un tiempo y la organización no puede esperar. Entonces, tienes que trabajar de forma más rápida a adaptarla a la organización.

Otro punto que resalta aquí es que no porque tú trabajes un proyecto de Design Thinking no significa que el equipo que esté abajo vaya a pensar en esa misma forma o en esa misma metodología porque igual no todos pasan por la misma metodología y aparte por sus funciones, no necesariamente tienen que aplicar la metodología; y eso puede generar barreras.

Anexo I10: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Diego Puente

En la primera fase, la conformación de equipos nos la entregaron y fueron estos los que autónomamente decidía quién hacía cada tarea. Hubo estudios previos de la consultora referente al perfil de las personas consideradas en el diseño que debía ser del cliente. No participé en la recolección de información; sin embargo, la información sí fue compartida en su totalidad. De esta forma se pasa a la segunda fase, con el input del trabajo de campo realizado por la consultora y algunos miembros del proyecto. Todos recibimos la información y pudimos trabajar el tema. Usamos la pared, vidrios, papelógrafos, post-its. Entonces, buscamos entre la cantidad de información que teníamos y empezamos a separarla para poder ya pensar estructuralmente, luego pensar en cómo solucionar cada uno de los comentarios.

Entonces, estas fases ayudaron en el sentido de que en la primera se realizó la empatía con el usuario. Luego con la información que se recabó de esta empatía, se interiorizó el problema y se buscó soluciones como que si fueras tú el afectado. Entonces, cuando las personas nos ponemos en el lugar del otro, solucionamos más rápido las cosas.

En la fase de ideación, empezamos a colocar todas las ideas posibles para solucionar los problemas de los usuarios. Con post-its en las paredes, empezamos a agrupar cada idea con otro tipo de ideas similares. De esa forma empezamos a trabajar nosotros. Esta fase fue útil, pues la gente a veces tiene miedo de aportar ideas, por miedo a que su idea no sea buena; entonces, muchas veces se quedan callados cuando tienen mucho potencial. Cuando hay un taller o una metodología como esta, la gente se libera, suelta ideas y poco a poco se va construyendo algo mucho más enriquecedor. La consolidación de las ideas se trabajó en equipo y todo en sí. Las ideas fueron seleccionadas en orden a su factibilidad. Había ideas muy grandes, pero no se hacían por el tiempo que tomarían y la inversión que significaban.

La fase de prototipado por mi parte fue directamente con las oficinas; entonces, lo que yo vi fue la gestión de la implementación del espacio físico que iba a recibir a nuestros clientes del proyecto. Para gestionar de forma adecuada los recursos, lo que se hizo fue crear el layout del espacio, con esto presupuestamos cuánto costaría construirlo. Luego lo llevamos a bussines case, se aprobó y así se consiguieron los recursos.

Entonces, fue en las oficinas piloto que se aplicó el layout modelo y pedimos el feedback del cliente. Fue entonces que recibimos algunos errores del diseño que no estaban correctos y los modificamos, algunos en obra, y otros algunos días después de la obra. Realizar esta etapa es importante porque los costes son mínimos a desarrollar con toda la idea que es a nivel nacional. Muchas veces el cliente no sabe sus propios requerimientos y la única forma que lo sepa es experimentando lo que tú le propones. A partir de eso, el cliente empieza a liberar nuevas necesidades que no se había dado cuenta que eran importante y el piloto permite corregir todo esto y lograr la mejora continua para que el cliente se sienta satisfecho.

Considero que el Design Thinking cuenta con beneficios múltiples: menores plazos, menores costos, mayor cercanía a la experiencia que desea el usuario, innovación e igualdad. Igualdad porque a que todos trabajamos en un taller, todos somos iguales. Se gana confianza con el grupo y eso permite construir mejores ideas. Siento que estas actividades apoyan la creación de nuevas innovaciones porque la innovación tiene que ver con pensar libremente. Nosotros en general estamos acostumbrados siempre a que nos estructuran el pensamiento desde que nacemos. La metodología permite que fluyan las ideas y ya y luego de haber fluido, ya empiezas a estructurarlas y no desde antes.

Anexo II: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Luis Garayar

En la primera fase, el equipo se formó como nos enviaron. Yo no formé parte del trabajo de campo en esa fase. Fue a partir de la segunda fase donde estuve. En la fase de empatizar estuve informado pues en las reuniones de equipo compartíamos toda la información que se obtuvo en el trabajo de campo. Para analizar la información usamos los famosos post its, las tablas del do-doing-done y demás.

El equipo se reunía todos los días para compartir información continuamente. Yo particularmente me iba y me llevaba los pedidos para hacerlo en mi máquina debido a la dificultad de ir con mi máquina hasta el lugar donde estaban. Me dieron una laptop, pero igual, es más fácil en mi máquina. Al comienzo sí estuve en la ideación, pero a partir de un momento ya tenía que irme. Pero igual estábamos en contacto por correo.

La información recogida ayudó a saber las necesidades de los clientes en cada punto. En la tercera fase, al comienzo sí pero después ya n tanto por la función que cumplía. Te acuerdas de la lluvia de ideas que hicimos en el local. Ayuda, pero cuando te sueltas tanto de mente a veces salen cosas que son idealistas. Bueno puede servir para tener todo el abanico de posibilidades, pero también puede generar un desorden total. A mi particularmente me parece un poco desordenado, tanta idea, tanta lluvia.

La factibilidad de las ideas dependía más de las áreas que ponen trabas. Para la parte del dinero, tenías que hacer el análisis de impacto, porque quizás no impacta en tanta gente, pero se gasta mucho dinero. En la fase del prototipado ya no participé tanto debido a que mi actividad era más la extracción de información que necesitaban para el proyecto.

A la metodología no le veo mucha desventaja. La cosa es que el Design Thinking o las metodologías ágiles son idealistas al comienzo y después chocas con la realidad. Por ejemplo, porque tú tienes tu prototipo, bacán, aceptado; pero cuando el prototipo lo quieres implementar, eso puede demorar. Si tú quieres ideas claras y un grupo de gente que esté animado a soltar ideas, a enfocarse en lograr juntos algo nuevo para los clientes; me parece una buena metodología. Se demostró en el workshop. Buen ambiente, lejos del trabajo, hemos llenado la pared de post its de tantas ideas y eso no se hubiese logrado estando sentado en una oficina.

Anexo II: Resumen de Entrevista a miembro del equipo TMR Veronica Benites

En la primera fase, se formaron los equipos en base a la especialidad o conocimiento que tenía cada persona para poder lograr el objetivo que el equipo se había trazado. El equipo tenía personas de sistemas, personas de metodología y obviamente el soporte que era la empresa externa. Porque justamente el objetivo era revisar las iniciativas que se necesitaban desarrollar para que el cliente lo pueda usar por eso es que el equipo fue conformado de esa forma. Los roles se definieron por especialidad. En mi caso, nos dijeron que todas las personas que va a conformar este equipo van a tener estas actividades porque tú conoces de sistemas. De acuerdo al perfil y al conocimiento fue como se definieron los roles. Sin embargo, se podían participar de otras actividades diferentes al rol que te habían brindado.

En la fase de definir, el equipo compartió las historias del trabajo de campo. Nosotros hicimos un diagrama, en el cual primero poníamos las iniciativas relevantes y posibles de realizar, las iniciativas medianamente relevantes y que tenían una complejidad mediana, y las iniciativas no tanto poco relevantes. Nos reuníamos para ver qué cosas habíamos avanzado, cuáles eran algunos problemas que hayamos tenido, y además de lo que previmos terminar en el día nos faltó y cuál sería la meta para el día siguiente. El análisis de la información ayudó, porque gracias a las encuestas que hicimos, a las entrevistas nos pudimos dar cuenta que había iniciativas que primero que no tenían ni pies ni cabeza.

En la tercera fase, al inicio me fue un poco difícil entender cuál era la idea como negocio porque nosotros tenemos la idea de negocio de acuerdo al producto que trabajamos, pero en el equipo TMR que estuvimos, la idea era transversal del negocio o sea como cliente no

te enfocabas en un producto, te enfocabas en la satisfacción total del cliente. Pero ya con el tiempo y con la ayuda del equipo sí pudimos, por lo menos de mi parte, proporcionar algunas ideas no muchas que sí de alguna manera se aterrizaron y que ahora incluso están plasmadas dentro de la lista de proyectos para realizar. La metodología me pareció útil sí porque algunas de esas cosas las estoy aplicando acá en el equipo, en los proyectos que tenemos y la forma de trabajo que planteamos en TMR, que para mí fueron totalmente diferentes al esquema que trabajamos aquí en sistemas.

Se hizo un trabajo inicial de lluvia de ideas, una vez que ya tuvimos toda esa información, comenzamos a revisar una por una porque a veces eran ideas que se repetían o a veces eran ideas que estaban relacionadas flujos operativos y otras a sistemas o sea desarrollo. Justamente por la diversificación de las especialidades que se ponen en el equipo porque negocio siempre se dice que mucho sueña y las áreas operativas y de sistemas son las que aterrizamos la idea.

En este proyecto, ya estaba incluido el tema de realizar el prototipado, no fue necesario contratar a otra persona porque la empresa que fue contratada que nos guió para este trabajo parte de las actividades que tenía que realizar era el prototipo de la idea que nosotros teníamos que volcar. Entonces, ellos nos ayudaron al prototipo y lo formamos en equipos. El prototipo que se manejó fue en mi caso, por ejemplo, el prototipo del call, de la banca por teléfono, se tenía que reestructurar de cómo trabajaba la banca por teléfono se pidió primero el apoyo al especialista de banca por teléfono a que vea todo este tema y con el conocimiento que él tiene, se redefinió el prototipo y luego se conversó con usuarios, con personas que realmente trabajan con lo que es la banca por teléfono y entonces se hizo otra estructura de prototipo y lo tuvimos que revisar y creo que dio vuelta 4 o 5 veces. Considero que, si no hubiésemos tenido esas reuniones tanto con el que conoce el producto, el proceso y con el usuario yo creo que en vez de mejorar el proceso hubiese sido catastrófico.

La metodología ha afectado ahora mi forma de trabajo. Nosotros justamente en este proyecto en el que estamos trabajando, hemos empezado el proyecto con visitas a nuestros usuarios para saber más o menos donde se debería enfocar el proyecto y donde tendríamos que esforzarnos más. Entonces, eso nos ha ayudado para saber cómo priorizar las iniciativas de ese proyecto.

ANEXO J: Resúmenes de entrevistas a expertos para validación

Anexo J1: Resumen de Entrevista a Cecilia Vidal - Experta en temas de innovación y metodologías ágiles

Lo primero que hacen las grandes empresas es contratar a una consultora para que les haga un proceso de innovación y para que a partir de ahí, ese equipo que participó de ese proceso irá polinizando todo esto a los demás colaboradores. Lo que observo es que todavía no hay una profunda Cultura Innovadora porque lo están tomando como hacer algo innovador para la organización y no trabajan en la cultura con los líderes, en los valores y principios, en los aspectos que faltan o se necesitan trabajar para promover la innovación para luego ofrecer las metodologías ágiles.

En mi caso, cuando dicto los talleres de Design Thinking mi gran problema es enseñarles a las personas a preguntar y a construir una conversación donde la empatía sea el principal factor. Para hacer un buen Design Thinking te tienes que convertir en un investigador con competencias como escucha activa, hacer preguntas sin juicio, una profunda curiosidad e interés por el otro. Eso es muy difícil de enseñar en un taller, entonces en este caso la consultora ha preferido que los líderes acompañen en las entrevistas y ellos vean esa dinámica y después, con toda esa data recogida, llevárselas a los ejecutores. A mí me parece que por un lado está bien porque optimiza los tiempos, pero el gran problema es que el equipo no llega a desarrollar esas cualidades y la única forma de que realmente identifiques necesidades es que observes, escuches, atiendas, hagas preguntas sin juicio. Esas competencias son esenciales para el Design Thinking y deberían de trabajarlas con los equipos. El Design Thinking tiene mucho que ver con la empatía ya que en base a esa empatía logro conocer los dolores del cliente y tratar de

interpretarlos para poder identificar las necesidades del usuario y eso va ligado a una Cultura Innovadora.

Las empresas deben crear las condiciones para que el trabajador tenga un espacio para que pueda romper con los esquemas y piense diferente. La empresa ha tenido que llevar al equipo a un espacio que no pertenece a la empresa para que realicen la fase de ideación, eso es un indicador de que no hay una profunda cultura de innovación porque no han hecho un ritual o no ha generado un espacio donde las personas puedan romper con lo tradicional.

Si uno le pregunta a un colaborador de una empresa la valoración en una escala del 1 al 5 sobre la innovación, este va a decir 5. Probablemente como mensaje y como idea lo tenga, pero en la práctica no se está dando realmente. Para mí esa es la explicación de los resultados en las dimensiones del equipo TMR. La empresa está trabajando desde el “hacer” y no desde el “ser” por eso podría explicarse el resultado de menor valor en la dimensión organizacional.

Para mí, la dimensión de la Cultura Innovadora más importante es la organizacional, esa es la primera con la que se tiene que trabajar como base porque ahí incluye la cultura de la propia organización que incluye la estructuración, la conformación de los equipos, la interacción de los equipos, etc. La dimensión individual se va a ir desarrollando conforme la propia organización brinde las condiciones necesarias para que se logre. Por ejemplo, si yo quiero que desarrolles tu talento en pintar y te digo que tú mismo te consigas los pinceles es muy diferente a decirte que quiero que desarrolles ese talento pero te brindo el espacio y todos los elementos necesarios. Por eso digo que la dimensión organizacional es más importante.

El mindset que tiene el Design Thinking es sumamente potente y sí promueve la cultura de innovación principalmente con el hecho de poner al usuario el centro de todo, con la creatividad y con el hecho de tratar de mostrarle al cliente un prototipo y no simplemente comentarle acerca de esa idea, al existir colaboración radical y el trabajo en equipo. La aplicación del Design Thinking en el equipo apoya al desarrollo de la Cultura Innovadora ya que es una condición necesaria pero no suficiente porque no debes enfocarte en el desarrollo del producto sino en el desarrollo de esta micro cultura en el equipo. Puede haber salido un súper producto, pero si en las personas no ha habido un cambio y simplemente cada uno volvió a sus puestos y siguió con su vida normal, entonces eso es un indicador de que no se haya generado esa profunda Cultura Innovadora entre ellos. Por ello, es necesario que junto con la aplicación de la metodología en paralelo se trabaje con las relaciones del equipo y con su propia transformación de una Cultura Innovadora interna para que se replique en toda la organización.

Anexo J2: Resumen de Entrevista a Pamela Roman – Experta en temas de Cultura

Yo creo que exactamente la definición de Design Thinking apoya al tema de reconocer e identificar necesidades porque se trabaja en equipo con personas de distintas áreas y expertise que se enfocan en tratar de analizar factores que desde su perspectiva tratan de darle una solución a una problemática. Yo creo que si van de la mano. Es más, de trabajar colaborativamente para lograr un resultado, de manera ágil para alcanzar una solución de tal manera que cada miembro del equipo se aperture a nuevos conocimientos.

Te cuento la experiencia que note en otro banco. En esa empresa la cultura era muy competitiva, entonces los colaboradores buscaban ser los mejores, mientras más involucrados estaban en proyectos se sentían importantes y encima por trabajar en el banco líder del Perú hizo que ellos tengan más orgullo. Al momento que el banco decidió pasar a formar e incentivar una cultura más colaborativa se empezaron a dar cuenta que no era tan fácil porque los colaboradores no querían compartir sus conocimientos a los demás, pues tenían miedo que dejen de ser vistos como expertos y que para otros proyectos dejen de ser esenciales.

En toda organización donde haya equipos de trabajo siempre existen rivalidades que hace que los colaboradores tiendan a ser egoístas con sus conocimientos. Yo creo que esta relación puede haberse dado en la empresa y es por eso que ellos en las entrevistas hayan dicho que compartían información en los workshops y reuniones periódicas, pero a la hora de la encuesta no se haya reflejado de la misma manera en la dimensión organizacional y esta haya salido baja. De todas maneras, por el mismo hecho que la entrevista haya sido presencial, es normal que hayan surgido sesgos, porque una cosa es decir que se reúnen y otra es que de verdad haya un trabajo netamente en equipo. Esa otra parte es la que tal vez por los propios temores de cada persona no los dejen ir más allá, que es lo que busca el Design; romper las barreras y que todo sea más horizontal.

Yo creo que para cualquier mejora que se quiera hacer en una empresa es muy importante el tema de la comunicación interna, por ejemplo, si esta va a querer cambiar o mejorar un proceso o una cultura, como es el caso, a través de la aplicación de una metodología ágil es importante saber comunicar, llegar a todos los colaboradores y ser transparente, porque claro el equipo involucrado lo va a saber todo de primera mano pero el resto que lo ve u observa se va a quedar disconforme. Por ejemplo, en Entel nosotros manejamos los horarios de los miembros del equipo así, de 9-1pm hacían tareas netamente de su área, pero 2-6 pm ya se iban a su cédula. Sus compañeros de área se daban cuenta de la ausencia de ellos que de todas maneras influía en la carga laboral del resto. Es allí donde ellos querían también saber acerca del proyecto y las razones por los cuales ellos no fueron elegidos, es por eso que es importante que todos los colaboradores desde la línea más alta hasta la más baja tengan esas interrogantes

claras, de tal manera que cuando el equipo del proyecto logre la solución esta sea apoyada por toda la empresa. Si no se da eso, causa lejanía e insatisfacción en el colaborador. El trabajo no sólo tiene que ser con TMR si no también con toda la organización en la cual pertenecen.

La dimensión más importante de la Cultura Innovadora es la Organizacional, porque esta es la que debe de dar herramientas para fomentar este tipo de cultura y esto va desde que los mismos líderes cambien su chip y dejen los procesos tradicionales para que todo vaya en cascada. Eso es lo que debe de trabajar la empresa y luego también el tema de la infraestructura misma, no debe de haber oficinas unipersonales para los jefes y gerentes sino todo lo contrario, todo debe ser puertas abiertas para que esto influya en el trabajo colaborativo y ágil. Incluso, los mismos colores y espacios de las oficinas deben ser impulsores de innovación, desde mi experiencia en Entel nos dimos cuenta que esto trae resultados notorios en la cultura de la empresa.

En cuanto a los resultados obtenidos de la empresa yo creo que la Dimensión General ha tenido un puntaje más alto porque es lo que ven en su entorno, como está valuado los cambios que se dan con las metodologías ágiles y toman referencias en torno a otras empresas. Una vez que tienen eso claro, ellos ven a la organización en la que trabajan y claro que le den un puntaje menor a la propia organización porque al estar en un proyecto de ese tipo por primera vez, de todas maneras van a identificar las falencias que pueden haber surgido y por eso “le han dado con palo a la empresa”. En tema de la Dimensión Individual, no han salido tan bajo porque tiene que ver con preguntas que evalúan sus comportamientos para ser una persona de cambio y obvio todos a estas alturas buscan eso es por eso que se han calificado más alto.

La metodología Design Thinking trabaja con muchas dinámicas visuales y colaborativas en donde hacen muchas caracterizaciones que facilitan la creatividad de las personas. Esta metodología rompe con todo tipo de barreras, yo creo que por allí apoya mucho el tema de la Cultura Innovadora porque cuando ya termina el proyecto los miembros de la cédula ya salen con otro tipo de pensamiento que puede fomentar a los demás de su área y ya cuando surja un problema o necesidad ya no lo verán como antes de estar en el proyecto, al contrario ya aplican la metodología Design y ya tienen el expertise que pueden compartir a los compañeros que no. De todas maneras, esto no es lo único necesario para fomentar la Cultura Innovadora sino que hay otros factores, como te mencioné anteriormente que si la empresa no los maneja a la par no va a funcionar al cien por ciento.

Anexo J3: Entrevista a Carmen Morales Arellano – Experta en Design Thinking

Soy una consultora especializada en diseño de servicios y llevo cuatro años trabajando en la compañía. Usamos diferentes metodologías, pero Design Thinking es como la madre que la complementamos con otras metodologías.

Una de las ventajas que tiene el Design Thinking en general es que es una metodología que se puede aplicar a cualquier tipo de equipos. El Design Thinking se puede aplicar a modo de búsqueda de soluciones internas al negocio como soluciones externas. La implicancia que tendría el Design Thinking a través de la Cultura Innovadora sería interna y podría ir decantando en implicancias externas. Desde la parte de Cultura Innovadora, tus agentes de cambio son los colaboradores internos. En el equipo TMR se buscó crear un nuevo modelo de negocio, pero para que este funcionara necesitábamos generar un cambio interno. Entonces; si bien el foco no fue generar un cambio interno, se hizo por necesidad. Y varias personas se fueron afectadas con ello, los que participaron.

A pesar de algunos mostrarse escépticos a los resultados, en el Design Thinking encontraron un valor a la forma de trabajo. El Design Thinking tiene 3 principios: la empatía, la colaboración o cocreación y la experimentación; y en este proyecto se aplicaron los tres. La parte de empatía no solamente se llevó a cabo en la parte del research para entender al usuario externo si no también se aplicó en el día a día cuando se diseñó el modelo de atención. Se podía apreciar en el escuchar a la persona de otra área y que al escucharla poder entender cómo la persona hace su trabajo y porque no puede actuar tal vez como yo quisiera. El Y ya el hecho de reconocer que hay otra realidad y poder empatizar con ella, genera un cambio en la cultura y genera el poder pasar al otro principio. En la colaboración o cocreación, cuando ya entiendes al otro y el otro te entiende; entre ambos pueden trabajar para solucionar los problemas o encontrar un punto medio y a idea es que esto sea continuo. Después de ello encaminado, puedes pasar al tercer principio que es el resultado del trabajo en Design Thinking: la experimentación o prototipado. En un mundo ideal con recursos ilimitados se puede empezar con prototipos de muy baja fidelidad como una oficina de cartón donde clientes hubieran probado lo propuesto. Para ya luego ir a un piloto como ha sucedido en este caso. Incluso en el pilotaje, se puede encontrar que hay fallas que mejorar, pero etapas iniciales de prototipado disminuyen estos ajustes.

Considero que es importante tener una metodología de Design Thinking si lo que quieres es tener una cultura de innovación en una empresa. Teniendo en cuenta estos tres principios y si todos trabajan con el mismo entendimiento y lo aplican, no necesitas ser un consultor o tener todo este título de “yo soy creativo” sino que entiendas que esas tres cosas te pueden ayudar en tu trabajo del día a día a que sea más llevadero, entretenido; además de ser

cosas que se pueden aplicar dentro como fuera del proyecto por lo que tienes formas de replicar la acción y compartirla en otros ambientes.

Uno de los beneficios principales que veo en Design Thinking. Por ejemplo, una metodología como Scrum tiene muchas cosas positivas; sin embargo, no es algo que necesariamente puedas aplicarla en tu día a día porque necesita la conformación de un equipo de cierta estructura, con ciertos perfiles y tienen una forma de trabajo en la que dividen su día a día. Por otro lado, está el Design Thinking, que tiene cosas que tú puedes llevarte al día a día.

El acompañamiento de la consultora al equipo sobre todo en las primeras fases se explica desde el punto en que procesos como la empatización no son tan fáciles de entender y aplicar a partir de un concepto si n que tienes que aplicarlo continuamente y ahí aparece la consultora que busca que este proceso se dé adecuadamente. Lograr tener ese entendimiento de qué cosa es la empatía, y de poder validar lo que la otra persona te está diciendo, eso necesita un acompañamiento. Las metodologías ágiles pueden partir del Design Thinking. Necesitas alguien que te acompañe en el paso a paso y ya luego cuando entiendes de dónde viene cada cosa, ya tú puedes hacerlo a tu manera y de esta forma te apropias de la metodología.

La fase ideación se hizo fuera del lugar de trabajo por las siguientes razones posibles: la fase de ideación es una fase de divergencia, entonces mientras más alejados estén física y mentalmente de su centro de trabajo y de esas limitaciones donde tú como profesional tienes un significado (puestos jerárquicos). Por otro lado, cuando se está dentro del centro de trabajo se tienen muchas distracciones entonces; puedo ir a ver un ratito a mi jefe porque tengo un pendiente con él, una persona puede pasar buscándome por algo; y entonces, se generan esas interrupciones que hacen que el trabajo no sea tan eficiente. Herramientas como el brainstorming aplicadas de manera adecuada ayuda de la Cultura Innovadora; en embargo, hoy en día el término se usa tanto que las personas consideran brainstorming el dar 5 ideas; cuando esta herramienta tiene un proceso de aplicación para que pueda lograr los resultados esperados.

Pasando al tema de la Cultura Innovadora, la dimensión general alcanzó altos puntajes en los rubros de identificación de necesidades y proposición de soluciones que son rubros ligados al Design Thinking. Según la Universidad de Stanford la forma como definimos la innovación es la confluencia de 3 cosas: la deseabilidad, la factibilidad y la viabilidad. Analizando desde el punto de vinculación entre Design Thinking y Cultura Innovadora, la identificación de necesidades es un punto que aparece en ambos pues permite el desarrollo del punto de deseabilidad donde se tiene que averiguar qué es lo que el cliente quiere y necesita para posteriormente proponer soluciones ya analizar su traslado a la realidad en base a

su factibilidad. En segundo lugar, tenemos a la dimensión organizacional que salió con puntaje bajo se puede deber a: no todos los que participaban en este intercambio de ideas conocían el proyecto a fondo, ni la metodología; por lo que no podían aplicarla en las reuniones. Entonces, llega un punto donde en la interacción de miembros fuera del equipo del proyecto puede parecer ineficiente, pues las personas que interactúan no están al mismo nivel de conocimiento de lo que pasa en el proyecto ni el manejo de la metodología. Un punto que podría haber ayudado sería que el mensaje viniera de las cabezas del banco.

Considero que las 3 dimensiones son de igual de importantes para construir una Cultura Innovadora pero creo que puedes definir un camino por donde comenzar que puede ser de dos formas: top-down o down-up. Creo que siempre debe comenzar por arriba, al menos la parte de la decisión, una vez que haya esa decisión tu puedes comenzar por las personas individuales y ayudarlos a que adopten estos principios y orgánicamente eso se comienza a esparcir y cuando ya tienes un nivel en el que todos manejan estos principios puedes comenzar por el siguiente a un nivel de clúster. Los clústeres debido a que no todas las áreas van a aplicar la innovación de la misma manera, entonces pueden tener los mismos principios, pero no necesariamente organizarse de la misma manera. Luego ello, eso decanta en el tercer punto. Si tuviera que escoger una, consideraría que la dimensión individual es la necesaria, si esta no está en el equipo, este no podría tener éxito.

En este caso veo que el banco está actuando con la técnica del embudo, comenzó por cuestiones metodológicas ágiles a un nivel amplio; así que hace sentido que sea lo más desarrollado. Ya el tema de cómo aterrizarla, que es un poco más de las otras dos dimensiones, sí tiene menos tiempo aplicándolo y además no todos tienen la oportunidad de hacerlo porque las áreas no son iguales. Un área de finanzas tal vez no necesitaría aplicar toda la metodología design porque no les hace tanto sentido. Aplica metodología como Scrum tal vez les haría más sentido. Pero un área de marketing o business development sí le hace mucho más sentido aplicar la metodología porque sí necesitas entender mucho más al usuario. Entonces, hay que entender cuáles son las funciones que realiza cada área y cómo se interrelaciona con las otras.

A partir de todo lo conversado, considero que el método del Design Thinking en el equipo ha apoyado el desarrollo de la Cultura Innovadora porque los ejercicios de buscar y diseñar esta nueva experiencia en el día a día han hecho que ellos incluso sin darse cuenta hayan adoptado un montón de capacidades de habilidades nuevas que no tenían y eso ahora lo extrapolan a los otros contactos que tienen. Mientras más gente lo aplique y entienda cuáles son los beneficios de colaborar, experimentar y empatizar en conjunto, se forma una Cultura Innovadora.

Creo que Design Thinking y Cultura Innovadora están interrelacionadas porque una Cultura Innovadora es mucho más acertada y acotada a la empresa cuando ha pasado por un proceso de Design Thinking. No en todas las empresas, la Cultura Innovadora significa lo mismo. Tu Cultura Innovadora va a ser útil para tu empresa siempre y cuando esté alineada a las necesidades de tu usuario y estas se identifican a través de un proceso de Design Thinking.

Anexo J4: Entrevista a Denise Throbnerry - Experta en Design Thinking

Hay dos lados del Design Thinking. Un lado que estructura el orden del proyecto y hay otro lado que intenta buscar el punto medio entre las necesidades del usuario, las capacidades de la organización, los requisitos del negocio y las posibilidades de factibilidad. En este equipo siento que no fue difícil encontrar ese punto medio. Por un lado, yo siento que no se involucró tanto al equipo tanto en la parte de investigación, la organización no permitió eso y por ende el equipo no pudo interiorizar tanto los aprendizajes porque es importante para todo el equipo que desarrolle la empatía para que de esta manera desarrolle el Design Thinking en su totalidad y tener siempre la perspectiva del usuario. Yo siento que quedó un vacío en el lado de la empatía. Pienso que el Design Thinking en este equipo se aplicó de una manera poco teórica, ya que se llegó a aplicar en la medida que el banco necesitaba, pero falta fortalecer más el qué es Design Thinking.

Yo pienso que el rol que tuvo la consultora fue primordial para que el equipo entienda el Design Thinking, ya que la consultora entró como si fuera miembro del equipo. Como consultora lo ideal es vivir el día a día con los clientes porque solo de esa forma la consultora puede empatizar con los proyectos que tienen las empresas y poder diseñar soluciones que se traten más con los retos que presentan.

Creo que no haber participado todo el equipo en el recojo de información haya afectado en el entendimiento de las necesidades del cliente porque mientras más involucrado puede estar una persona puedes tener mucho mejores resultados.

La consultora debe verse como un equipo extendido y no como un proveedor. El acompañamiento tiene que ser mayor en las primeras fases porque te permite ver el problema o encontrar oportunidades desde un punto de vista que el equipo no puede tener. La consultora te ayuda más en las fases iniciales porque al final el dueño del producto no es de la consultora, sino es la organización. Si la consultora acompaña mucho al final y no sirve como una guía entonces se va creando como una dependencia. Si no has logrado que el equipo en la parte de implementación lo haga de manera autónomo, entonces no has hecho bien tu trabajo.

En cuanto a la parte de ideación, yo creo que haberlo hecho en un espacio fuera del banco ayuda a que el equipo se desconecte de sus pendientes y evitar interrupciones porque interrumpir un proceso de ideación te hace perder la ilación y el ritmo. Que el banco no tenga esos espacios es un indicador de que los trabajadores no se sientan abiertamente a cometer errores y a olvidarse de las jerarquías.

El uso de la herramienta Brainstorming ayuda a que se cree un espacio de seguridad psicológica porque te da la oportunidad para compartir y contribuir porque todos tienen la misma voz, no hay equivocados y te sientes escuchado y respaldado por tu equipo. Creo que el hacer eso repetidas veces se traslada en las interacciones del día a día y ayudan a ahondar esa cultura de innovación.

Estar pendiente y siempre alerta a las necesidades de tu alrededor apoya al Design Thinking y a la Cultura Innovadora. Diseñar algo por diseñar no es suficiente y solamente encontrar oportunidades en números para la empresa tampoco es suficiente, entonces al estar pendiente en tu día a día en todas las interacciones puedes encontrar áreas de oportunidad fruto de nuevas ideas y propuestas. Eso brinda a los empleados capacidad de entender y proponer, y eso cualquier empresa quiere. El Design Thinking parte de las necesidades del cliente y guarda mucha relación con Cultura Innovadora.

Con respecto a los puntajes obtenidos en la dimensión organizacional se puede explicar porque en el rubro de la banca es bastante difícil innovar, es difícil ver espacios para proponer. Las áreas que hay de innovación son como laboratorios y lo que se necesita todo un esquema de transformación para generar en equipos sensibilizados, capacitados y con deseos de hacer que cambie su estructura y es bastante difícil. Este problema lo tienen todos los bancos y todos ellos tienen la jerarquía muy marcada y esto lleva a que no exista un momento para hacer estrategias y no hay momentos ni interacciones que permitan que haya sinergias entre las áreas y las personas para crear nuevos productos y solo hay cuando es necesario un gran proyecto que justamente fue el proyecto TMR. Por ello, al final necesitas a alguien que te ayude a cómo trabajar juntos y ahí entró la consultora. Entonces, es todo un tema de cambio y de nuevo aprendizaje. Yo creo que la estructura jerárquica que fue creada para que el banco pueda funcionar en el pasado es lo que impide que hoy haya una estructura organizacional para la innovación.

En cuanto a la transformación que está teniendo la empresa, yo siento que tiene que ver con solo la forma de organizarse y no con la de implementar el producto, de aprender de la implementación y de la medición. Se ha aplicado un formato, pero no se vive el propósito por el cual se creó ese formato.

La dimensión más importante para mí es la individual porque todo parte de las preferencias laborales de si tienes la apertura para innovar, pero también es importante la dimensión organizacional ya que es vital que existan procesos que apoyen las iniciativas y el potencial que los colaboradores puedan tener. Entonces, esas son las dimensiones más importantes. Los resultados me han parecido inspiradores con respecto a la dimensión general y con respecto a la organizacional, esta no me sorprende porque como expliqué estamos hablando de una organización que no fue creada para que sea innovadora.

La aplicación del Design Thinking en el equipo apoya al desarrollo de la Cultura Innovadora. Siento que la asociación entre lo que las dinámicas crean en un equipo, el ambiente y las herramientas que se usan en el Design Thinking genera una calidad de interacción y un nivel de confianza de dinámica de equipo que acerca mucho a tener una Cultura Innovadora sobre todo a la dimensión organizacional. En cuanto a la dimensión individual, te permite traer estas características a la cultura al darte posibilidades de autonomía, te aterriza mucho a qué es ser innovador y creativo, permite cometer ciertos errores, experimentar momentos de ajustes. Puede ser un catalizador de la cultura de innovación.

Anexo J5: Entrevista a Edson Ayala - Experto en temas de Innovación

La aplicación del Design Thinking siempre va a ser buena porque se van a recoger muchas ideas y necesidades y sobre todo que las que personas que participan en un taller o metodología como eso puedan pensar fuera de la caja, te ayuda a entender que en un espacio muy aparte a tu lugar de trabajo te permita debatir y cuestionar. En el caso de los colaboradores, esta impacta de manera positiva pero siempre hay que manejar las expectativas, porque siempre se tiene que ver cómo aterrizar las ideas y se contextualice siempre un escenario.

El hecho de que la consultora haya participado en la fase de empatizar afecta positiva y negativamente. Por el lado negativo es que muchas veces los externos no entienden muy bien por qué se hace algo y por qué esta decisión dentro de un proceso de negocio puede afectar positivamente o negativamente en la empresa, a veces esto puede llegar a que se distorsione la metodología, entonces si es que participan los miembros del equipo se pueden dar cuenta de esto y poner un orden en ese pensamiento. Por el lado positivo es que el hecho que sea alguien externo le da más probabilidad de que pueda volar más allá y pueda traducirlos de una manera diferente.

La aplicación del Design puede trascender en la Cultura Innovadora porque la innovación más allá de ser un taller o un concepto es un tema más cultural.

Considero que las personas que participan en un primer momento en el Design Thinking tienen que cerrar el ciclo; por ejemplo, al hacer un brainstorming que luego se convertirá en un requerimiento y luego en una parte funcional del algún sistema tienen que estar muy detallado, se pueden pedir miles de cosas, pero la parte más complicada es escoger la que tiene mayor correspondencia a la dolencia que se quiere solucionar.

El hecho que a los miembros del equipo en la fase de ideación se los haya llevado fuera del trabajo es lo mejor que puede pasar y si lo llevas a salas de coworking o crowdfunding no hay manera de pensar si estas en un ambiente que es tu día a día, es mejor estar en un ambiente que inspire la creatividad.

El brainstorming te va a generar millones de debates e ideas pero más que el brainstorming hay muchos factores que pueden apoyar la Cultura Innovadora, si aportan pero no es suficiente. La Cultura Innovadora viene del día y día y depende mucho de los líderes de la empresa.

Yo considero que la dimensión individual es la más importante es porque depende de cada uno proponer cosas, aprender y desaprender, si ellos son innovadores la organización lo será también.

Anexo J6: Entrevista a Daniel McBride - Experto en temas de Innovación

Yo creo que el banco decidió trabajar con esta consultora para ver un problema determinado y entiendo que no solo quería resolver el problema, sino quería ver cómo podrían trabajar el tema de innovación a través de metodologías ágiles y cómo desarrollar una Cultura Innovadora, ya que no había hecho nada antes.

El modelo que mide Cultura Innovadora es para medir a toda una organización, y en este caso el sujeto de estudio es un equipo de un proyecto específico. Entonces, se habla de la Cultura Innovadora de este grupo de 15 personas. La dimensión organizacional del modelo es en base a toda la organización, por eso el puntaje ha sido bajo, ya que si se les hubiera preguntado con respecto a la organización que formaron con solo los 15 integrantes y si el líder les brindó las herramientas entonces ahí sí el puntaje habría sido alto, ya que les brindaron todo un espacio de ideación y las herramientas para llevar a cabo la metodología. Para el equipo, hay una dimensión organizacional que no es tangible, ya que la dimensión organizacional de ese particular proyecto está conformado por los líderes del proyecto, el equipo en sí, la consultora que toma ciertos roles, un espacio donde se va a trabajar, unas expectativas con respecto a cómo

van a trabajar, un método de trabajo, etc. Por ello, si a mí me preguntas si esa dimensión organizacional ha facilitado para generar una Cultura Innovadora yo te diría que sí. El modelo al estar enfocado a toda la organización, es normal que el puntaje haya salido así ya que el banco está recién implementando estas metodologías y eso se demuestra con el trabajo realizado con este equipo y con la transformación ágil que ha realizado recientemente.

En mi experiencia, yo considero que todo el equipo debe pasar por todas etapas porque si yo no comprendo bien al usuario, no puedo llegar a comprender qué ofrecerle. Sin embargo, si la oportunidad de interactuar con el usuario siempre está entonces está bien. Para el proyecto no creo que haya sido un problema que no hayan participado todos del recojo de información, ya que la consultora les llevó la información recaudada para poder identificar los insights y en sí el equipo siempre ha podido interactuar con el usuario por ejemplo al prototipar.

Es muy difícil de determinar si está bien que se haya decidido realizar el proceso así, ya que pueden influir muchos factores que inciden en el resultado que se quiso lograr. Yo pienso que el banco quiso ver si el trabajar con metodologías ágiles, con una consultora, con ese grupo de personas y todas esas cosas ayudaba a resolver el problema que tenían. Pareciera que como el proyecto ya se está desplegando eso funcionó. Y también pienso que el resultado que se quiso lograr estaba enfocado en fomentar una Cultura Innovadora en estas 15 personas como si hubiese sido una capacitación pero de verdad.

Para desarrollar una Cultura Innovadora, yo creo que las tres dimensiones son igual de importantes, tienen que estar las tres. No sé cuántas energías se necesiten para trabajar cada una de ellas porque depende de la organización. En el banco ya ha habido iniciativas antes, entonces seguramente en una de ellas se ha trabajado más como por ejemplo la dimensión general, ya que en el banco siempre se realizan meetups y todo el entorno en sí habla de innovación por eso yo creo que el banco debe invertir menos energías en esa parte y más energías en la organizacional, pero eso no quita que todas las dimensiones sean igual de importantes.

Existen muchas metodologías que ayudan a desarrollar una Cultura Innovadora. Lo importante del Design Thinking más que el proceso es por los mindsets que crea en las personas y en la organización respecto a cómo hacer las cosas. Entonces, si antes por ejemplo tenía un problema y normalmente cuando tenía un problema decía la solución es tal cosa o tenía dos alternativas y al final discutíamos 3 o 4 personas y decíamos cuál y nunca hablaba con el usuario, al hacerlo de otra manera me permite abrir la mente y descubrir que hay otra manera de solucionar problemas y eso me ayuda a fomentar la Cultura Innovadora porque finalmente la Cultura Innovadora es estar buscando constantemente diferentes alternativas de solución a los

problemas que empiezan a aparecer en la organización o con respecto a las oportunidades de la organización.

La metodología te ayuda a pensar de manera diferente a nivel grupal y a nivel individual. Lo que se tiene que destacar ahí son los mindsets que te genera después de haber pasado por la experiencia de aplicar la metodología y no solo que te la expliquen. Después de haberla usado, me doy cuenta que pueden haber millones de soluciones y lo importante que es eso, me doy cuenta lo importante de trabajar con el usuario desde el principio: empatizar, comprenderlo y de entender que la solución es para alguien, no para lo que yo creo. Otro mindset es salir a campo y que el prototipar es una oportunidad más para seguir interactuando con el usuario. Son los mindsets que consigues al haber trabajado con la metodología los que te ayudan a generar esa Cultura Innovadora.

Anexo J7: Entrevista a Andrea Quesada - Experta en transformación de experiencia del cliente

Resalta la importancia del inicio del Design Thinking: la selección de personas para formar parte de los equipos; por ello, un punto positivo en el grupo fue evaluar a las personas que formaría parte del equipo y la disposición de las áreas por ceder a talentos al equipo. No puedes implicar a los que “sobran”, sino que deberías invitar a los mejores a formar parte de este proceso. Pero entiende que no siempre se va contar con las primeras opciones para armar el equipo, como pasó en TMR. Otro punto que resaltó, fue la importancia de la cantidad de personas que participan en el equipo. Que sean 15 personas en un solo equipo podría haber sido desordenado si no fuese por la subdivisión que manejaron acompañada de dailys que permitían a cada equipo de enterarse de lo que el otro estaba realizando. Además, de permitir que cada uno entregue valor de acuerdo a su expertise.

Para un equipo que está viendo experiencia al cliente, le parece una metodología adecuada de aplicar. Considera que la metodología no es tan probable en una re aplicación si no funciona y para que funcione, eso viene del líder; funciona en cascada, porque si no estás tú solo batallando dentro de toda la esfera organizacional.

Si de verdad el banco o las áreas no se compran que esta es la forma adecuada de hacer las cosas, no va a pasar. Probablemente, los colaboradores del equipo cambien su mindset, se volverán más colaboradores, se cuestionarán las cosas; pero tiene mayor implicancia que el mensaje venga de arriba.

Encuentra relevante el apoyo al equipo por parte de un externo; sobre todo en la primera etapa, donde la aplicación de la metodología es más sensible. Acompañando esto, considera que

es importante y la decisión de seguir una nueva forma de trabajo debe venir desde las cabezas de la organización para la apertura a trabajar el modelo por parte de los colaboradores. En cuanto a la aplicación, dentro o fuera del banco, ella considera que lo más importante es que el ambiente para el desarrollo de estas fases del Design Thinking, sea el adecuado. Un ambiente donde la gente se sienta cómoda y no tenga miedo a opinar, a reír, a pelear y verter sus opiniones.

Por el lado de Cultura Innovadora, considera que esta no se desarrolla a través de solo la metodología de trabajo sino muchas cosas más. La metodología es solo un pilar entre varios que apoyan al desarrollo de Cultura Innovadora. El puntaje de la dimensión organizacional fue el más bajo porque el equipo empezó trabajando aisladamente. y esto refuerza las declaraciones de los colaboradores que mencionan la importancia de que “los de arriba” sean quienes transmitan el mensaje.

Señala que la Cultura Innovadora, es importante un mix entre las tres dimensiones y que dependiendo del tipo de proyecto a aplicar es que una puede pesar más que otra. Si es un equipo idóneo y la gente que está ahí puede manejar las herramientas, esto va a funcionar como un nicho. Si tuviera que escogerla más importante me iría por la individual porque el cambio parte de uno. Y a nivel organizacional, pero está bien en cascada y si el líder de la organización no se la cree, esto no baja a los siguientes niveles de la organización.

Considera que Design Thinking es una metodología que apoya la creatividad y el cuestionamiento y que un grupo que entiende ello ya puede decir que vive y practica innovación; por ende, que apoya la cultura de innovación. Pero esta es una parte de muchas que tiene la Cultura Innovadora.

El gran reto está en que una gran empresa se pueda transformar. Está bien que empiecen haciendo mesas ágiles, esta gente va a seguir trabajando; pero si todo ese cúmulo de gente no compra la idea, no estás haciendo innovación. Los líderes de la organización deben llevar el mensaje a los colaboradores.

Anexo J8: Entrevista a Daniel Guerrero - Jefe del área de Desarrollo de Negocios

Desde mi punto de vista creo que al inicio la aplicación de la metodología empezó bien, ya que permitió innovar a lo que estábamos trabajando y daba más autonomía al equipo, permitió avanzar más rápido y mejorar los procesos. Sin embargo por lo mismo que es nuevo en el banco, falta crear un poco más en las herramientas que esta metodología brinda porque si fuera así da mucho mayor resultado. En general fue un buen comienzo y podría seguir siendo algo estable con mejoras que se pueden hacer.

Yo creo que esta metodología influye positivamente en la forma de trabajo. Como organización el hecho que unos confien en la metodología y otros no, hace que como banco avancemos más lento, por eso se debe capacitar más a colaboradores, cambien el “chip” y renovarlos en el sentido de que los antiguos salgan y mucha gente joven forme parte de la organización.

El hecho de que la consultora haya apoyado este proceso se puede decir que fue bueno y malo a la vez porque se terceriza al inicio del proyecto porque el equipo es muy pequeño, esto fue positivo porque te ahorra tiempo y te da un perfilamiento de otro lugares, ya que la consultora tiene experiencia trabajando en otros lugares. Por otro lado, creo que es negativo en el sentido que puede quitarte algunas cosas que no se ve de primera mano, que puede llegar a ser una debilidad con el tiempo. Hay algunas cosas que el consultor o la persona que te brinda el servicio no se da cuenta y luego se termina viendo por los miembros del equipo en el camino, ese retroceder es difícil porque ya se montó algo o aumento, y hacer eso es complicado.

Además, la consultora al inicio te da todas las facilidades y la organización asimila eso, puede que sea una pérdida de tiempo que la consultora acompañe el proyecto cuando ya se tiene alineado o encaminado lo que se quiere. Yo creo que el cimiento para el inicio del proyecto es bueno, pero una vez que está encaminado la organización tomará las mejores ideas y estrategias.

Todas las personas que iban a dar oferta y valor en el proyecto para el cliente van de la mano con la consultora que dio el servicio para brindar feedback de lo que se tiene y quiere para hacer un conjunto de ideas a favor del cliente. Si las personas encargadas de montar el proyecto no ven la necesidad desde inicio puede ser un “talón de Aquiles” para ellos porque no hay nada mejor que recibir la información de primera mano.

Como parte de la organización, yo considero que espacios en si tenemos las salas pequeñas y grandes para hacer comité, yo creo que el realizarlo fuera del banco es más por un tema de comodidad para pensar mejor en un espacio distinto a tu lugar de trabajo en donde se puede idear mejor. Por ejemplo si me invitan a un workshop dentro del banco voy a tener la necesidad de regresar a mi sitio, ver mi correo o preguntar ciertas cosas al equipo pero si estas fuera de alguna manera te liberas y puedes ocuparte más de la reunión.

La metodología y la cultura sí están relacionadas con lo que viene percibiendo la organización actualmente. Yo creo que puede salir adelante para mejorar el rendimiento de la organización y el equipo.



ANEXO K: Consolidado respuestas de encuestas Cultura Innovadora

¿Qué significa "innovación" para usted?							
Significado							
Encuestado	ideas	Soluciones	Valor tecnológico contribuyente	Valor organizativo contribuyente	Valor económico contribuyente	Contribuyendo al cambio social	Hacer algo diferente
P1	5	4	4	4	3	2	4
P2	5	5	3	3	3	2	5
P3	2	5	3	3	3	3	5
P4	5	3	3	3	3	3	5
P5	5	4	3	4	5	3	3
P6	4	5	4	5	4	5	5
P7	5	4	3	4	3	4	5
P8	5	5	5	5	4	4	5
P9	4	3	3	3	4	2	4
P10	5	4	3	4	3	4	5
P11	5	5	5	4	4	4	5
P12	4	4	3	4	4	3	3
P13	5	4	4	4	3	4	5
P14	4	3	3	3	4	2	4
P15	5	4	3	4	3	4	5

¿Hasta qué punto las consideras necesarias para que exista la innovación?							
Características							
Encuestado	Conocimiento científico	Conocimiento tecnológico	Productividad	Creatividad	Capacidad para resolver problemas	Emprendimiento	Competitividad
P1	4	4	4	5	5	5	5
P2	3	3	4	5	5	4	4
P3	1	3	5	5	5	5	3
P4	1	3	3	5	5	4	5
P5	4	3	3	5	5	3	5
P6	2	3	4	5	5	5	5
P7	5	3	3	4	4	4	4
P8	5	5	5	5	5	5	5
P9	4	3	3	4	4	2	2
P10	3	3	3	5	3	3	5
P11	5	5	4	5	5	3	5
P12	4	3	3	4	5	3	4
P13	5	3	3	4	3	4	4
P14	4	3	3	4	4	2	2
P15	5	3	3	4	4	4	4

Los objetivos a los que la innovación puede contribuir a lograr			
Objetivos			
Encuestado	Un crecimiento	Desarrollo económico	Desarrollo social
P1	4	4	2
P2	4	4	3
P3	5	5	5
P4	4	3	3
P5	5	4	3
P6	4	4	5
P7	4	5	4
P8	5	5	4
P9	4	3	2
P10	4	4	3
P11	4	5	4
P12	5	3	3
P13	4	5	3
P14	4	3	2
P15	4	5	4

Elementos que pueden contribuir a la innovación:						
Elementos						
Encuestado	Recursos (económicos, materiales, etc.)	Actitudes (predisposición)	trabajo de investigación	Intercambio de conocimientos	Cooperación	Asumir riesgos
P1	4	5	5	4	5	5
P2	4	5	4	5	3	4
P3	3	5	5	4	4	5
P4	4	5	5	5	5	5
P5	3	5	3	5	4	4
P6	4	5	5	5	5	5
P7	5	5	4	5	5	5
P8	3	5	5	5	5	5
P9	3	4	4	5	3	4
P10	3	5	4	5	4	5
P11	3	5	4	5	4	3
P12	3	4	3	5	5	4
P13	5	5	4	3	5	5
P14	3	3	4	5	4	4
P15	5	5	4	5	5	5

Factores que podrían contribuir a la innovación						
Determinantes						
Encuestado	Mejora de procesos	Superando barreras	Obtención de financiación	Realizar importantes inversiones	Diseñar estrategias a corto plazo	Diseñar estrategias a largo plazo.
P1	4	4	5	4	4	4
P2	5	4	3	4	5	5
P3	5	5	3	3	4	4
P4	3	4	3	3	4	4
P5	5	5	4	3	4	5
P6	5	4	4	4	4	4
P7	5	4	3	3	3	4
P8	5	5	3	3	5	5
P9	3	3	4	3	3	4
P10	3	3	3	3	4	4
P11	5	5	3	3	5	5
P12	4	4	4	3	4	4
P13	3	4	3	3	3	4
P14	3	3	4	3	4	4
P15	5	4	3	3	3	4

Describir el proceso de innovación					
Procesos					
Encuestado	Identificando una necesidad	Hacer investigación	Proponer una solución	Comercialización	Difundir y adoptar
P1	5	4	4	4	4
P2	5	4	5	4	4
P3	5	5	5	2	3
P4	5	5	5	2	2
P5	5	4	5	4	5
P6	5	5	5	3	4
P7	5	4	5	3	5
P8	5	4	5	3	5
P9	3	3	4	4	4
P10	4	5	5	3	4
P11	5	4	5	3	5
P12	4	4	4	4	5
P13	4	4	5	3	5
P14	3	4	4	5	4
P15	5	4	4	3	5

Indicar qué tan de acuerdo están con respecto a estos enunciados						
Creencias						
Encuestado	Los que tienen más recursos innovan más	Para innovar, es imprescindible estar dispuesto a hacerlo	Si no innovas, no puedes ser competitivo	Para innovar, hay que asumir riesgos	Se necesita creatividad para innovar	La innovación es el resultado de la investigación científica
P1	3	5	4	5	5	3
P2	4	5	4	4	5	3
P3	1	3	4	5	4	2
P4	1	5	5	5	5	3
P5	3	4	5	4	5	3
P6	1	5	5	5	4	3
P7	4	4	5	5	5	3
P8	4	5	5	5	5	4
P9	4	5	5	5	4	2
P10		5	5	5	5	3
P11	4	5	5	5	5	4
P12	3	4	4	4	5	3
P13	4	3	5	5	5	3
P14	4	5	5	3	4	3
P15	4	4	5	5	5	3

Indicar qué tan de acuerdo están con respecto a estos enunciados						
Creencias						
Encuestado	Se habla mucho de innovación, pero poco la innovación se lleva a cabo realmente	Innovar es caro	Es más fácil ser innovador si la sociedad en general también es innovadora	Para innovar, tienes que trabajar en equipo	La innovación y la creatividad están relacionadas con la idea de progreso. Son valores positivos que deben ser adoptivos	La innovación contribuye a transformar la sociedad
P1	3	4	4	5	5	4
P2	3	2	3	3	4	4
P3	5	1	3	3	5	5
P4	4	3	2	4	4	3
P5	3	2	2	3	3	4
P6	4	3	3	4	5	5
P7	4	4	4	5	5	4
P8	3	3	5	5	5	5
P9	4	2	4	5	4	3
P10	3	2	2	5	4	3
P11	3	3	5	5	5	5
P12	4	2	3	3	3	4
P13	4	4	4	5	5	4
P14	4	2	4	5	4	3
P15	4	4	4	5	5	4

Buenos motivos para innovar o no				
Razones				
Encuestado	La innovación nos prepara mejor para el futuro	La innovación nos hace más competitivos	La innovación contribuye al ahorro de recursos	La innovación nos hace más eficientes
P1	5	5	3	4
P2	4	5	3	4
P3	3	5	3	4
P4	4	4	3	3
P5	4	5	3	3
P6	5	4	3	3
P7	5	5	3	4
P8	5	5	5	5
P9	4	5	3	3
P10	5	5	3	4
P11	5	5	5	5
P12	4	5	3	3
P13	5	5	3	4
P14	4	5	3	3
P15	5	5	3	4

¿Cree que hay un enfoque en Innovación a los diferentes niveles en tu lugar de trabajo?				
Innovaciones				
Encuestado	Organización (empresa, institución)	Departamento	Unidad o grupo	Equipo de trabajo
P1	4	3	3	3
P2	4	4	3	4
P3	4	5	1	2
P4	5	5	5	5
P5	4	5	3	4
P6	5	5	5	5
P7	5	3	3	3
P8	5	4	3	2
P9	4	3	3	3
P10	4	3	3	3
P11	5	4	3	2
P12	4	5	3	4
P13	5	3	3	3
P14	3	5	3	3
P15	5	3	3	3

¿Piensa que estas características están presentes en la institución / organización para la que trabaja?										
Factores										
Encuestado	Tomar riesgos	Aceptar el fracaso	Recompensar un trabajo bien hecho	Identificando obstáculos	Aprovechar al máximo la experiencia, habilidades y habilidades de los empleados	Intercambio de conocimientos	Búsqueda, detección, obtención y difusión de información a nivel interno	Intercambiar y proponer ideas	Fomento de la creatividad	Fomentar el trabajo en equipo
P1	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3
P2	3	2	1	3	4	4	4	5	5	5
P3	3	2	1	2	2	3	3	3	3	5
P4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4
P5	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4
P6	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5
P7	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4
P8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
P9	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
P10	5	4	3	4	3	3	4	4	4	4
P11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
P12	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4
P13	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4
P14	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4
P15	3	3	4	3	3	3	2	4	4	4

En su opinión, ¿estas declaraciones representan posibilidades ofrecidas por el organización para la que trabajas?										
Autonomía										
Encuestado	Entréate (amplía tus conocimientos)	Aplicar su know-how	Buscar soluciones a los problemas que surjan	Aportar soluciones a los problemas que surjan.	Proponer nuevas iniciativas	Desarrollar nuevas iniciativas	Libertad para organizar tu trabajo	Asumir responsabilidades	Cooperar con otros departamentos y / o equipos en trabajo que tienen diferentes funciones	
P1	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
P2	4	4	4	4	4	5	3	4	5	
P3	5	2	3	3	2	2	4	4	4	
P4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
P5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	
P6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
P7	5	4	4	4	5	3	3	4	4	
P8	5	5	5	5	5	3	3	5	3	
P9	3	2	3	4	4	4	4	5	4	
P10	3	3	4	3	4	4	4	5	5	
P11	5	3	5	5	5	3	3	5	3	
P12	5	4	5	4	5	4	4	4	5	
P13	5	4	4	4	5	3	3	4	4	
P14	3	2	3	4	4	4	4	5	4	
P15	5	4	4	3	5	3	2	4	4	

Nos gustaría que nos diga si, en su opinión, las siguientes características forman parte de la cultura de la organización con la que trabaja				
Cultura Org.				
Encuestado	Existe un sistema de información estructurado, bien definido eso permite que lo que se hace en diferentes departamentos sea conocido	Existe una estructura organizativa formal: un conjunto de reglas, funciones y procedimientos establecidos; todo el mundo sabe lo que pueden y deben hacer	La institución / organización mira hacia el exterior: funciona con otras organizaciones y profesionales, conocimiento y las ideas se obtienen del exterior	Hay un enfoque en la innovación: nuevas oportunidades son buscadas, se fomenta la creatividad en los empleados y en el aprendizaje
P1	3	4	4	4
P2	3	2	3	4
P3	3	2	1	2
P4	2	4	4	4
P5	4	2	3	4
P6	4	4	5	5
P7	2	3	3	3
P8	3	3	3	5
P9	4	4	5	4
P10	3	3	3	4
P11	3	3	3	5
P12	4	2	3	4
P13	2	3	3	3
P14	4	4	5	4
P15	2	3	3	3

¿Qué frase refleja mejor lo que ocurre en la organización en la que usted trabaja?			
Seguridad			
Encuestado	Se entiende que a veces los empleados tienen que asumir riesgos para intentar mejorar en el trabajo, aunque el resultado no sea del todo satisfactorio	Se entiende que puede ser positivo que los empleados cometan errores, porque es una manera de aprender	Se valora de forma positiva que los empleados tomen la iniciativa cuando se enfrentan con situaciones nuevas
P1	3	2	4
P2	3	3	4
P3	4	4	5
P4	3	4	3
P5	4	4	2
P6	4	4	5
P7	2	3	2
P8	4	3	3
P9	4	4	5
P10	4	4	3
P11	4	3	3
P12	4	4	2
P13	2	3	2
P14	4	4	5
P15	4	3	2

¿Qué cualidades le gustaría que tuvieran las personas que van a trabajar con usted?							
Cualidades							
Encuestado	Creatividad, teniendo nuevas ideas	Autonomía, haciendo las cosas a tu manera	Buscando y asumiendo riesgos	Cuidando compañeros de trabajo, cuidando su bienestar	Persiguiendo el éxito, logrando que otros reconozcan su logros	Comportarse correctamente, evitando hacer algo que los demás puede considerar mal	Cumplir con las costumbres, haciendo lo que se suele hacer.
P1	5	4	4	2	4	4	2
P2	5	4	4	5	5	4	3
P3	4	3	3	5	3	3	1
P4	4	5	5	5	3	3	3
P5	5	5	5	4	5	4	2
P6	5	5	5	5	4	5	1
P7	5	5	4	4	5	5	4
P8	5	5	5	2	2	2	2
P9	4	4	4	4	4	4	2
P10	4	5	4	4	4	3	3
P11	5	5	5	2	2	2	2
P12	5	5	4	4	5	4	2
P13	5	5	4	4	5	5	4
P14	4	4	4	4	4	4	2
P15	3	5	4	3	5	5	3

gustaría conocer sus preferencias o puntos de vista sobre varios temas relacionados al trabajo y formas de tra b

Preferencias						
Encuestado	Es importante cumplir con las obligaciones laborales, pero es más importante formarse y ampliar conocimientos	Estar pendiente de las últimas novedades ayuda a mejorar	Me resulta fácil tomar decisiones importantes, me motiva	Es importante tener en cuenta la opinión de los demás	Los cambios (compañeros de trabajo, trabajos, los jefes, etc.) son estimulantes	Es mejor tener un sueldo alto, aunque el puesto no esté asegurado
P1	4	4	3	4	4	2
P2	4	3	3	3	4	3
P3	3	5	5	5	5	3
P4	4	4	3	4	4	2
P5	4	4	4	4	4	4
P6	4	5	4	5	5	3
P7	4	2	4	3	2	3
P8	4	3	3	4	2	2
P9	4	3	4	4	2	2
P10	4	3	4	4	2	2
P11	4	3	3	4	3	4
P12	4	4	4	4	4	4
P13	4	2	4	3	2	3
P14	4	3	4	4	2	2
P15	4	2	3	3	2	4

Nos gustaría conocer sus preferencias o puntos de vista sobre varios temas relacionados al trabajo y formas de trabajar

Preferencias							
Encuestado	Es importante tomar las tareas difíciles e importantes, aunque uno cometa errores	Me gusta la oportunidad de explorar y probar nuevas ideas	Prefiero trabajar en equipo	Prefiero hacerme cargo de un trabajo sin que me hayan dicho qué tengo que hacer	Cuando empiezo una cosa, no me gusta dejarlo inacabado aunque sea difícil de hacer	Prefiero probar cosas nuevas, aunque tengo que reconocer que cometí un error si hice algo mal	La opinión de mis compañeros es importante, pero creo que es mejor seguir mi propio juicio
P1	3	4	4	2	4	4	4
P2	2	2	4	2	3	2	3
P3	5	5	5	3	4	5	3
P4	3	4	4	3	4	4	4
P5	4	4	4	4	4	5	3
P6	4	5	3	4	4	5	4
P7	4	4	4	2	4	4	4
P8	3	4	4	4	3	3	4
P9	4	3	5	3	4	3	4
P10	4	4	4	3	4	5	5
P11	4	3	5	4	4	3	4
P12	4	4	4	4	4	5	3
P13	4	4	4	2	4	4	4
P14	4	3	5	3	4	3	4
P15	4	4	5	2	4	3	4

Nos gustaría que califique la importancia de la innovación en diferentes entornos				
Importancia				
Encuestado	La innovación es importante para el país	La innovación es importante para las empresas	La innovación es importante para la sociedad	La innovación es importante para uno mismo
P1	5	5	4	5
P2	4	5	4	4
P3	5	5	5	5
P4	5	5	5	5
P5	4	5	4	5
P6	5	5	5	5
P7	5	5	4	5
P8	5	5	5	5
P9	4	5	3	3
P10	5	5	4	5
P11	4	5	3	4
P12	4	5	4	5
P13	5	5	4	5
P14	4	5	3	3
P15	5	5	4	5



ANEXO L: Consentimientos informados

CONSENTIMIENTO INFORMADO

En presente investigación, "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Scellén Luna.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo que usa esta metodología aquí en el área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.

Si usted decide participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista y encuesta que tomarán 45 minutos en total. Lo que conversemos durante estas sesiones se mostrará de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguno de los preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerle saber al investigador o de no responderlas.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos datos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

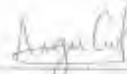
Agradeceremos su apoyo:



Carlos Rivera
20125757



Eliud Coronado
20125404



Angélica Cerdano
20132860

Yo, Miriam Escobar colaborador del BBVA Continental autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre. Atentamente.



Firma del Participante
Fecha:

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Sacden Lina.


El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo que usa esta metodología ágil en el área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista y encuesta que tomarán 45 minutos en total. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará, de modo que el investigador pueda resolver las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerle saber al investigador o de no responderlas.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos datos serán utilizados solo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Carmen Rivera
20123757


Eliana Cotrina
20125494


Angélica Cervantes
20112866

Yo, José Antonio Sacden Lina colaborador del
BHVA Continental autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la
elaboración del trabajo de investigación académica "Relación entre la aplicación del
Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de
Negocios y Banca Digital". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la
investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre. Atentamente,



Firma del Participante
Fecha: 22/05/2019

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Pierre Sectén Luna.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo que usa esta metodología aquí en el área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.

Si usted accede a participar en este estudio, se le podrá responder preguntas en una entrevista y encuesta que tomarán 45 minutos en total. Lo que conversemos durante estas sesiones es anónimo, de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador y de no responderlas.

En ese sentido, agradeceremos notificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos datos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

Agradeceremos su apoyo.

Carmen Rivera
20125757

Eliana Cotón
20125494

Angélica Cerdeña
20132860

Yo, DORFONSC CALDERON DIAZ, colaborador del BBVA Continental autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación autorizo que se haga mención de mi nombre. Asimismo,

Firma del Participante
Fecha 25 NOV 2016

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes Emmanuelle abuján y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Soción Luna.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo que usa esta metodología Agil en el área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.

Si usted decide participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista y encuesta que tomarán 45 minutos en total. Lo que conversemos durante estas sesiones se mantendrá de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerle saber al investigador o de no responderlas.

En ese sentido, agradeceremos validar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos datos serán utilizados solo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su apoyo.


Carmen Rivera
20125757


Eliana Corona
20125454


Angélica Cordero
20132860

Yo, Emmanuelle abuján y Jean Pierre Soción Luna colaborador del IIRVA, Colectivo autorizo la utilización y publicación de los datos recolectados para la elaboración del trabajo de investigación académica " Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital". Asiento de acuerdo a las necesidades de la investigación, siempre que se haga mención de mi nombre. Agradecidamente.


Firma del Participante
Fecha: 19/04/19

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Relación entre el Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital", será realizada por la estudiante de la licenciatura en la Facultad de Ciencias y una docente de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La investigación será a cargo de los investigadores, Francisco Rojas y contará con la asesoría y supervisión del Director Juan Pablo Salazar Lora.

El objetivo de esta sesión es explicar la situación, como el uso del design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.

Si usted acepta y participa en esta sesión, se le pedirá responder preguntas en una entrevista y mostrarle que tendrá 45 minutos en total. La que comprenderá durante cinco sesiones de sesiones, de modo que el investigador puede explicar los datos que usted haya expresado la tiene alguna duda sobre sus preguntas, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguno de los proyectos muestra la intención de, por favor, comunicarle como usted el director de la sesión sobre el investigador y de su responsabilidad.

En su sesión, usted deberá confirmar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le pediremos que firme una serie de actividades solo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su apoyo:


Carmen Elena
2012707


Eliana Cecilia
2012644


Angélica Córdoba
2012286

Yo, Juan Pablo Salazar Lora, Director Sesión autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Relación entre el Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital". Asimismo, de acuerdo a las características de la investigación, autorizo que se haga uso de los datos obtenidos.



Firma del Participante
Fecha: 27/11/18

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclén Luna.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo que usa esta metodología ágil en el área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.

Si usted accede a participar en este estudio, se le podrá responder preguntas en una entrevista y encuesta que tomarán 45 minutos en total. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará, de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos datos serán utilizados, sólo para fines de la investigación académica.

Agradeceremos su apoyo.

 Carmen Rivera 20125757	 Eliani Cotrina 20125494	 Angela Cerdeña 20132860
--	---	--

Yo, Angela Cerdeña, colaborador del BBVA Continental autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre, Alientamente.

Firma del Participante
Fecha: 21-11-2013



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Relación entre el Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclén Luna.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el uso del design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista y encuesta que tomarán 45 minutos en total. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará, de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos datos serán utilizados, sólo para fines de la investigación académica.

Agradeceremos su apoyo.


Carmen Rivera
20125757


Eliani Cotrina
20125494


Angela Cerdela
20132860

Yo, Lucy Feja Gomez Bono colaborador del BBVA Continental autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Relación entre el Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre, Atentamente,



Firma del Participante
Fecha: 20/05/2018



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Relación entre el Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y otra dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes formados abnro y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan Pierre Nicolás Lami.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el uso del design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.

Si usted decide participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista y encuesta que tomarán 45 minutos en total. Lo que conversemos durante estas sesiones se mantendrá de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacerle saber al investigador o de no responderlas.

En este sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estas cosas serán utilizadas sólo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su apoyo:

 Carmen Rivera 20125757	 Eliani Contreras 20123494	 Angela Caceres 20132860
--	---	--

Yo, Jorge Abraham Pantoja Monte voluntariamente del BBVA Consentí anterior la obtención y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Relación entre el Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre. Asimismo,


Firma del Participante
Fecha: 29/11/2018



CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Relación entre el Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los asistentes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jesús Ponce-Sotelo Lama.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el uso del design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.

Si usted decide participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista y ejercicios que tomarán 45 minutos en total. Lo que conversemos durante estas sesiones se tomará de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usual el derecho de hacerle saber al investigador o de no responderlas.

Por ese sentido, agradeceremos confirmar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos datos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su ayuda.

Carmen Rivero
20125757

Elián Córdova
20125494

Ángela Cordeiro
20132968

Yo, JERÓNIMO BUSTOS OLIVERA, colaborador del IRVA Continental autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Relación entre el Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre. Atentamente,

Firma del Participante
Fecha: 06/12/2018

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Relación entre el Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Socón Luna.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre el uso del design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.


Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista y encuesta que tomarán 45 minutos en total. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará, de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos datos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

Agradeceremos su apoyo.

		
Carmen Rivera 20125737	Eliani Cotrina 20125494	Angela Cerdeña 20132860

Yo, Franca Rivera autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Relación entre el Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre. Atentamente,


Firma del Participante
Fecha: 27/12/2023

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Jean Pierre Seclén Luna.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo que usa esta metodología ágil en el área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.

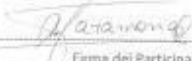
Si usted decide a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista y encuesta que tomarán 45 minutos en total. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará, de modo que el investigador pueda rescatar las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parecen incómodas, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos datos serán utilizados, sólo para fines de la investigación académica.

Agradeceremos su apoyo.

		
Carmen Rivera 20125757	Eliani Cotrina 20125494	Angela Cerdeña 20132860

Yo, Maria Fernanda Tassacoma Espinoza, colaborador del BBVA Continental autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre. Atentamente,


Firma del Participante
Fecha: 26/11/18

CONSENTIMIENTO INFORMATIVO




La presente investigación, "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital" será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y alta dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Juan María Scullán Loma.

El objetivo de este estudio es analizar la relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo que usa esta metodología ágil en el área de Desarrollo de Negocios de la empresa ABC.

Si usted decide participar en este estudio, se le podrá responder preguntas en una entrevista y encuesta que tomarán 45 minutos en total. Lo que conversemos durante estas sesiones se anotará de modo que el investigador pueda resumir las ideas que usted haya expresado. Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le pareció incómoda, tiene usted el derecho de hacerse saber al investigador o de no responderlas.

En este sentido, agradeceremos reflejar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos datos serán utilizados sólo para fines de la investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Carmen Rivas 20125937	 Diana Cristina 20125494	 Angela Carlota 20132890
---	---	--

Yo, Sebastián Macarías de Vitis colaborador del INOVA Centinara autorizo la utilización y publicación de los datos obtenidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "Relación entre la aplicación del Design thinking y la cultura innovadora en un equipo del área de Desarrollo de Negocios y Banca Digital". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre. Atentamente,


Firma del participante
Fecha: 26/06/2025

