Universidad Iberoamericana Puebla

Repositorio Institucional **http://repositorio.iberopuebla.mx**

Maestría en Diseño Estratégico e Innovación Tesis

Desing Thinking como creador de una estrategia que transforme a las agencias creativas de Puebla en empresas centradas en las personas

Gabarrón Loera, Adriana Mallinalli

2019-05-02

https://hdl.handle.net/20.500.11777/4230

http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

Design thinking como creador de una estrategia que transforme a las agencias creativas de Puebla en empresas centradas en las personas

Director del Trabajo
Dra. Carmen Tiburcio García

ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE CASO
que para obtener el Grado de
MAESTRÍA EN DISEÑO ESTRATÉGICO E INNOVACIÓN

presenta

Adriana Mallinalli Gabarrón Loera
San Andrés Cholula, Pue. 2018

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Resumen

Actualmente, las empresas buscan manejar nuevas tendencias de cultura laboral para responder a lo que sus empleados demandan. Este cambio se originó gracias a la nueva generación que se incorporó al mundo del trabajo y que se ha caracterizado por detonar ideas frescas, pero a la vez, de tener una actitud impulsiva que contrasta con la de los trabajadores con mayor experiencia.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN....6
1.1 Planteamiento....8
1.2 Justificación....12
1.3 Objetivo General....15
1.3.1 Objetivos específicos....15
1.4 Variables....15
1.4.1 Variable independientes:....15
1.4.2 Variables dependientes:....15
1.5 Supuesto....15
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL....16
2.1 Agencias Creativas de Puebla....16
2.2 Creación de estrategia....19
2.3 Design thinking....21
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO....24
3.1 Población....24
3.2 Muestra....24
3.2.1 Personas....25
3.2.2 Arquetipos....27
3.3 Instrumentación....32
3.3.1 Entrevistas semiestructuradas con los usuarios....32
3.3.2 Taller de co-creación....33
3.3.3 Taller de co-creación con pain-gain desition model....36
3.3.5 Diagrama causa-raíz....38
3.3.6 Otros Instrumentos....38
3.4 Análisis....39
3.4.1 Entrevistas semiestructuradas con los usuarios....40
3.4.2 Taller de co-creación....41

3.4.2 Taller de co-creación con usuarios internos 43
3.4.3 Diagrama causa-raíz 44
3.4.4 Otras herramientas 44
3.5 Procedimiento 45
3.5.1 Conocer el contexto y a los usuarios 46
3.5.2 Identificar los problemas de los usuarios 46
3.5.3 Selección del problema a trabajar 47
3.5.4 Re-planteamiento del proyecto 47
3.5.5 Ideación y Prototipos 48
CAPÍTULO IV: PROPUESTA 51
4.1 Planteamiento del problema 51
4.2 Investigación 51
4.3 Planeación 54
4.4 Comunicación 56
4.5 Implementación/validación 57
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES 65
5.1 Síntesis de resultados 65
5.2 Observaciones y recomendaciones 66
Referencias. 68

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1 Definición de generaciones (Pew Research Center, 2010, p.4) 8
Tabla 2 Etapas del proceso de Design Thinking. Fuente: Institute of Design at Standford, 2013 23
Tabla 3 Herramienta de Persona Design para el modelo de empleado con experiencia. Fuente: Xtensio, 2017.....25
Tabla 4 Herramienta de Persona Design para el modelo de empleado novato. Fuente: Xtensio, 2017 26
Tabla 5 Herramienta de Persona Design para el modelo de cliente. Fuente: Xtensio, 2017 27
Tabla 6 Adaptación de la matriz de arquetipos basada en la metodología del Design Thinking. Fuente: Broadmann 52, 2015 28
Tabla 7 Arquetipo del jefe de la empresa. Creación propia.....29
Tabla 8 Arquetipo de los empleados. Creación propia. 30
Tabla 9 Desgloce de arquetipo de empleados. Creación propia.....31
Tabla 10 Modelo de Design Thinking de Standord con desgloce de pasos aplicados en este proyecto. 32
Tabla 11 Taller de co-creación. Participantes comentan sobre problemática de trabajar con millennials. 36
Tabla 12 Taller de co-creación 2. Participantes e idea-storming 38
Tabla 13 Modelo de Design Thinking de Standord con desgloce de pasos aplicados en este proyecto. 46
Tabla 14 Prototipo de diario para colaboradores. 48
Tabla 15 Bro to Bro, prototipo 2 y tarjetas detonadoras. 49
Tabla 16 Tarjetas detonadoras de ideas, prototipo 3. Creación propia. 50
Tabla 17 *Value Proposition Canvas – Customer Value.* Fuente: Strategyzer, 2013 52
Tabla 18 *Value Proposition Canvas – Customer Value*. Fuente: Strategyzer, 2013. 53
Tabla 19 Procedimiento de investigación para este proyecto. Creación propia. 54
Tabla 20 Gráfico explicativo de los 10 tipos de innovación. Fuente: Delloite, 2013. 58
Tabla 21 Test Card de experimento con prototipo final. Fuente: Strategyzer, 2013. 59
Tabla 22 Diagrama de Scrm/Kanban con actividades hechas, en proceso y pendientes para este proyecto. Fuente: RealTime Board.....64

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo de este documento se parte del problema de retención de personal en las empresas, donde se analizan en primer lugar el contraste entre generaciones de empleados: los miembros de la generación X y la generación Y o millennials. En el texto se describen problemas que existen entre ambos grupos, por ejemplo, el prejuicio de que la generación millennial es impulsiva, impuntual y no siguen las reglas. A su vez, se describe la importancia de que ambos puedan trabajar en equipo.

Esta investigación tiene pertinencia ya que una parte del problema es en gran medida ocasionada por estrés, el cual está considerado como un problema de salud. En la justificación se enlistan éste y otros problemas relacionados a la vez que se acota la investigación para ser llevada a cabo exclusivamente en agencias creativas de Puebla. Esto es por la amplitud del tema, de manera que pueda ser delimitado para un mejor acercamiento.

De la misma manera, en el capítulo uno se plantea la pregunta de si es posible crear una estrategia para las empresas que pueda disminuir la rotación de personal, con ayuda del Design Thinking. El objetivo es generar una propuesta que además contribuya a reducir estrés, facilitar comunicación entre usuarios y así buscar la colaboración entre empleados para generar propuestas.

De los objetivos planteados surgen las variables a analizar, que se exploran en el capítulo dos, mismas que son: las empresas centradas en los usuarios, las agencias creativas de Puebla, la creación de una estrategia y por último el Design Thinking.

Tras un análisis de las personas involucradas, realizado en el capítulo tres, se generaron modelos para representarlas y determinar cuál era su mayor problema y cómo debía ser su camino de transformación a una solución. Posteriormente, se realizaron experimentos para conocer el sentimiento de agentes cercanos al problema y se contrastó con los empleados de la agencia creativa donde se está realizando la mayor parte de esta investigación.

A lo largo del mismo apartado, se describen las herramientas utilizadas primero para seleccionar a la población, así como a la muestra. En este caso la población elegida se encuentra en la ciudad de Puebla, mientras que la muestra se determinó con ayuda de modelos como el de persona y arquetipos que se describen en dicho apartado. Además, se explica el proceso realizado con los usuarios tanto para terminar de acotar el problema, como para comenzar a realizar propuestas.

Durante la etapa del procedimiento, con la que finaliza el capítulo tres, se analizó la situación desde diferentes puntos: el primero fue cómo veían usuarios de ambas generaciones el problema de trabajar juntos, se analizó qué perciben los empleados que están en la situación de conflicto y se decidió generar un nuevo planteamiento del problema, en el que la rotación no es la principal molestia sino la falta de comunicación en los equipos.

Al obtener dicho aprendizaje se volvió a plantear el problema para enfocarlo desde la perspectiva de que la empresa necesita estar centrada en los empleados para que ellos a su vez, puedan centrarse en su trabajo. Con esto, se comenzaron a trabajar experimentos para empoderar al empleado y volverlo propositivo, uno de ellos fue un diario, posteriormente unas tarjetas de ayuda, pero fueron descartados por su poca eficacia.

Para la propuesta final, detallada en el capítulo cuatro, se trabajó en generar una especie de tarjetas detonadoras de problemas que conforme se validaban, se iban convirtiendo en un juego de mesa.

La idea es realizar un juego de cartas que lleva por nombre One Minute Boss, que consiste en crear un espacio entre los usuarios para leer problemáticas similares a las que afrontan de manera cotidiana y darles alguna solución. Dicho prototipo se utilizó en las pruebas de la agencia Base 10, así como en la agencia Vmas Ideas. Los resultados finales de dicha investigación revelaron que a los usuarios les gusta como juego y lo consideran una manera de relajarse, encuentran valor en la dinámica y los jefes están dispuestos a utilizarlo de manera regular en sus empresas.

Finalmente, en el capítulo de conclusiones se enfrentan los resultados de las pruebas con usuarios a la pregunta de investigación y como resultado, se observa que el prototipo final contribuye con el alcance del objetivo planteado, sin embargo, no es posible hasta este punto asegurar el éxito total, por lo que a la vez se recomienda seguir realizando mejoras, así como dar continuidad a la exploración de las soluciones.

1.1 Planteamiento

A partir de diferentes aproximaciones a los problemas existentes en el personal de las agencias creativas de la ciudad de Puebla, este documento busca explorar mejoras para la convivencia de los usuarios dentro de la organización.

Realizar un acercamiento a las empresas, supone conocimiento de diferentes áreas en el ámbito organizacional. Dada la naturaleza de la metodología de diseño estratégico utilizada en este proyecto, y detallada en el siguiente capítulo, es posible analizar problemas relacionados con usuarios y su entorno tomando en cuenta a todo el ecosistema que los rodea.

Existe una variable que comienza a ser un factor de cambio importante en el mundo laboral: la generación Millennial, nacidos entre 1980 y 1999. Esta generación marcó el cambio para diferentes estructuras sociales a nivel mundial y continúa en constante conflicto con generaciones anteriores. (Pew Research Center, 2010, recuperado el 2 de abril de 2018, en http://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/a-demographic-portrait-of-the-millennial-generation/)

Los siguientes párrafos narran la problemática actual desde la investigación recopilada en el libro Millennials en la oficina (Caraher 2015, p. 19-63). Es importante mencionar que dicha investigación fue realizada en empresas de diferentes rubros dentro de Estados Unidos.

Millennials o Generación Y	Nacidos entre 1980 y 2000
Generación X	Nacidos entre 1965 y 1979
Baby Boomers	Nacidos entre 1946 y 1964
Generación silenciosa	Nacidos entre 1925 y 1945
La Gran Generación	Nacidos entre 1901 y 1924

Tabla 1 Definición de generaciones (Pew Research Center, 2010, p.4)

La generación Y representa un cambio de época importante para las empresas. En la investigación, comienza por interrogar a diferentes empresarios sobre su trabajo con *millennials.* Con esto descubre que se necesita generar un ambiente de trabajo donde más

de una generación pueda convivir en armonía, ya que el contexto cultural de cada generación es diferente. Las diferencias generacionales pueden causar distintos conflictos si, por ejemplo, el jefe pertenece a la generación X y los empleados a la Y.

En la publicación mencionada, se exploran algunos prejuicios sobre la manera en la que trabajan los integrantes de la generación Y, como son: ser impuntuales, no seguir reglas, son impulsivos, entre otros. Cuando Caraher explora la naturaleza de este comportamiento encuentra que no se trata de simple rebeldía, sino de la manera en que esta generación fue educada y los medios tecnológicos con los que ha contado toda su vida.

De esta manera concluye que es posible la convivencia y contribución de múltiples generaciones en espacios laborales, pero para ello es necesario determinar el comportamiento y necesidades de dichos colaboradores. Si a todos los trabajadores se les trata de la misma manera, siendo tan diferentes, es ilógico esperar los mismos resultados.

Aterrizando la investigación a las agencias creativas de la ciudad de Puebla, se ha observado que existen los mismos problemas dentro de las organizaciones. Los equipos de trabajo se conforman de manera multidisciplinaria y, dentro de los grupos, ha sobresalido el limitado manejo del estrés por parte del equipo, así como problemas de comunicación y dificultades para transmitir los retos individuales que se presentan.

Regresando a las referencias de la investigación de Caraher, la generación millennial, actualmente se encuentra en el proceso de adaptación a la vida laboral y cuenta con pocas herramientas para enfrentarse a situaciones como las que se mencionan en el párrafo anterior. Con el paso del tiempo, la suma de estas complicaciones se traduce en descontento, continua rotación de personal e incluso se refleja en la salud de los empleados en casos más extremos.

Aunque este último punto puede parecer exagerado, de acuerdo con la revista Forbes, los millennials son la generación que presenta síntomas de ansiedad con más frecuencia. En el presente año, 86% de los jóvenes de la generación millennial se encuentra en una crisis previa a los 30 años (Zaballa, 2017, recuperado el 1 de abril de 2018, en http://forbes.es/life/10784/el-estres-de-los-millennials/). En ésta predomina la sensación de que todas las metas y sueños que se han planteado deben ser cumplidos en el corto plazo. En el entorno laboral, tanto empresas como empleados comienzan a padecer las consecuencias.

A todo lo anterior es necesario agregar algunas tendencias que se han ido sumando en las empresas. De acuerdo con el reporte de ManPower Group, mencionado anteriormente, la incapacidad para cubrir los puestos de trabajo dentro de empresas en América Latina aumentó más del 40% entre 2014 y 2015, para 2016 el índice sumó otro 10%. Lo que indica que es necesario que las empresas comiencen a tomar acciones para evitar su caída.

Las investigaciones antes mencionadas se refieren en su mayoría a la población de Estados Unidos, sin embargo, diferentes autores y empresarios mexicanos han resaltado las mismas preocupaciones, por lo que será necesario realizar un acercamiento de campo en las áreas a estudiar para encontrar los patrones entre las generaciones de ambas nacionalidades.

Comentado [MA2]: Desde que la fuente que citas con anterioridad se centra en estudios únicamente realizados en USA, valdría la pena que pusieras en contexto de México este tipo de fuentes, citando algún(os) estudios.
Solo algunos ejemplos que hablan sobre el estrés y las nuevas generaciones en las agencias de publicidad en México: https://www.merca20.com/empleados-desmotivados-esto-lo-esta-causando/
https://www.merca20.com/como-hacer-que-tu-estres-toxico-se-convierta-en-estres-bueno/
https://www.merca20.com/estres-en-el-trabajo-7-tips-para-controlarlo/
https://www.merca20.com/estres-y-depresion-padecimientos-que-lideran-entre-los-trabajadores-mexicanos/
https://www.merca20.com/millennials-empleados-productividad/
https://www.merca20.com/talento-laboral-millennials-genz/

En México, en esta última década, comienzan a hacerse notar las consecuencias del cambio generacional que se vive en la fuerza de trabajo: alta rotación de personal, falta de capacidad para cubrir los puestos, inconformidad de los empleados, falta de experiencia, entre otros.

Uno de los factores diferenciadores en la reacción de la juventud en México, con la de otros países, es la ley del Seguro Social, donde los trabajadores registrados a partir de 1997 no tienen derecho a recibir jubilación. Este factor es un actor importante en el carácter del trabajador, así como el outsourcing de las empresas, la falta de empleos o la baja remuneración por servicios.

Las leyes, las empresas y reglamentos, están basados en la experiencia de los Baby Boomers y la generación X. Sin embargo, los Millennials son renuentes a seguir estos reglamentos si no representan alguno de los valores que buscan para su realización personal. El reto es generar, en las agencias creativas, un método innovador de trabajo que marque la pauta no sólo para la convivencia generacional, y las complemente con las habilidades y experiencia de las generaciones anteriores.

En México, las agencias que se dedican a brindar servicios de publicidad y mercadotecnia son empresas con un alto índice de empleados de la generación Millennial, ya que buscan personas recién egresadas de las carreras de diseño, mercadotecnia, publicidad o comunicación y los contratan con un salario básico. Esta condición genera que entre las empresas exista una gran rotación del personal y a la vez muy poca estabilidad económica establecida en los contratos de los empleados. Uno de los retos observados en el último año trabajando de cerca los últimos 3 años en *workshops* con agencias como son Base 10, Mediacom, Residencia, Arrechedera Claverol, entre otras, es cómo se disminuye el problema

de la rotación de personal y a la vez se eficientizan procesos para que los equipos trabajen de la mejor manera posible.

En este proyecto se considera que una posibilidad es utilizar una estrategia de trabajo inspirada en una dinámica lúdica. En la naturaleza de este comportamiento, el jugador o usuario cuenta con objetivos claros, reglas marcadas y busca lograr cierta satisfacción, como en ser el mejor corriendo o saltando, además de aprovechar al máximo sus talentos individuales o por equipo, como son la fuerza, destreza, inteligencia. De esta manera es posible observar que en un juego existen objetivos, jugadores, habilidades e instrumentos.

Por todos estos elementos, la estrategia implementada de una manera adecuada puede promover los objetivos de comunicación en el equipo y la liberación de estrés, lo cual conducirá a la reducción de la rotación de personal.

De acuerdo con el Ranking Global 2000 de la revista Forbes (Forbes, 2017, forbes.com), esta modalidad de integrar actividades lúdicas o juegos de rol está presente en al menos 70% de las corporaciones declaradas dentro del estudio. Por esta razón, es conveniente aprovechar en el método para Latinoamérica, donde se ha implementado de manera escasa, orientada a lograr la integración y productividad de la generación Y.

Al investigar brevemente las estrategias laborales de las empresas que se encuentran en el *ranking* mencionado, se concluye que su metodología se basa en el supuesto de que están centradas en las personas que conforman la organización, y que al mantenerlas como foco y encausarlas a objetivos, se mejora su desempeño y colaboración.

Con base en la información presentada anteriormente, y la experiencia personal, surge la siguiente interrogante: ¿Cómo puede una estrategia basada en Design Thinking transformar a las agencias creativas de Puebla en empresas centradas en las personas?

1.2 Justificación

En el siguiente apartado se abordará la pertinencia de este proyecto, su relevancia para el ámbito laboral y de qué manera se considera que es oportuno el estudio del caso.

El ritmo acelerado del momento histórico que vivimos ha generado en la población económicamente activa diferentes síntomas que van desde la modificación de sus hábitos matutinos, hasta el padecimiento de trastornos de ansiedad y enfermedades causadas por el estrés. En casos más severos, se ha observado que las consecuencias para quienes padecen los peores casos son fatales.

De acuerdo con la Organización Mundial de la salud (OMS), México tiene el primer lugar en estrés laboral: 75% de los trabajadores del país padecen este mal. A su vez, dicho estrés es la causa del 25% de los 75 mil infartos registrados cada año en México (El Universal, 2015), así como de otras enfermedades asociadas con la incapacidad para trasladar la energía acumulada en el cuerpo hacia una actividad que la descargue.

De acuerdo con datos de la Organización Internacional del Trabajo, las principales causas del estrés laboral son: el exceso o escasez de trabajo, horarios estrictos o inflexibles, inseguridad laboral, malas relaciones con los compañeros y la falta de apoyo por parte de la familia. En algunos casos, la acumulación de estrés laboral puede tener como consecuencias la ansiedad y depresión severos. (OIT,2016, recuperado el 10 de abril de 2018).

En diferentes experiencias recopiladas gracias a dos instrumentos realizados en la investigación y que se detallan más adelante en este documento, se detectó como factor común un creciente descontento de los empleados a quienes se les adelanta su jubilación por darle lugar a nuevas generaciones, provocando en ellos inestabilidad económica y psicológica por la manera en la que se realizan los cambios. De la misma forma, a estos jóvenes que se contrata, se les reconoce con mayor carga de responsabilidades que la que están acostumbrados a manejar.

En el párrafo anterior, lo que se resalta es que tanto jóvenes como jubilados padecen las consecuencias de una cultura laboral que se enfoca en los resultados únicamente, no en los empleados o su bienestar. Esto genera profunda frustración y el sentido de impotencia que puede desatar en los problemas de salud antes mencionados.

En segundo término, este proyecto se consideró de importancia cuando, en 2016, la agencia de Marketing Base 10, con dirección en Camino Real a Santa Clara 149, Emiliano Zapata, 72810 San Andrés Cholula, Puebla. sufrió la rotación del 50% del personal. Entre las consecuencias de este suceso se encuentran: pérdida de estabilidad laboral, desintegración del equipo de trabajo, desmoralización parcial de los empleados, entre otros.

Cabe señalar que la OIT considera las siguientes transformaciones radicales en el mundo laboral: progreso tecnológico, innovaciones y digitalización, nuevas formas de organización del trabajo y reestructuración, nuevos modelos de empleo y de relaciones laborales, mayores exigencias y cargas de trabajo, cambios demográficos y envejecimiento de la fuerza laboral, falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Durante una investigación previa al desarrollo de este proyecto, los empleados de Base 10 señalaron que su mayor descontento se encontraba precisamente en esos puntos, por lo que estaban considerando renunciar a la empresa.

A pesar de que se observaron diferentes problemas entre los usuarios involucrados, la mayoría de éstos, recaen en inconformidades con el balance entre sus vidas y el trabajo o el hecho de no poder seguir reglas a las que no les encuentran sentido alguno. Además, como se mencionaba en el planteamiento del problema, existe el problema de la falta de comunicación entre generaciones o entre niveles de puesto, tanto para presentar propuestas como para evidenciar problemáticas.

Comentado [MA3]: La palabra “problema” duplicada en el mismo párrafo…

Si se considera el incremento en la frecuencia de las enfermedades causadas por estrés, la creciente demanda de ocupaciones para la generación millennial y se suman los factores que generan los problemas a las mismas organizaciones en que intentan desempeñarse, el resultado es un creciente problema de salud pública, crecimiento del número de profesionistas desempleados y el posible cierre de empresas que invierten cada día más en capacitación de nuevo personal.

Comentado [MA4]: De nuevo hay dos palabras “problema” en el mismo párrafo, sugiero “conflicto”, dificultad, inconveniente, etc.

En resumen, la sociedad actual se encuentra formando, en su mayoría, jóvenes con poca experiencia laboral en la misma empresa, con dificultades para permanecer ante situaciones complicadas, pocos incentivos económicos, poco tiempo para su vida personal, además, con consecuencias de salud ocasionadas por el estrés. Si bien no es posible abordar este tema con una perspectiva global, al aterrizar la problemática en el caso de la Agencia Base 10 y en la agrupación de agencias de Puebla (ADD – Suma de Agencias), se logra tener una visión similar a manera de muestreo.

En la ciudad de Puebla existe un número creciente de agencias de marketing y publicidad. De acuerdo con un censo realizado por la Suma de Agencias Creativas de Puebla, aproximadamente el 65% de los empleados de dichas agencias se encuentran por debajo de los 30 años y trabajan por un periodo promedio de 1 año dentro de la agencia. Para los directores de área o para las agencias, estos datos representan un gasto importante en cuanto a capacitación para los empleados de nuevo ingreso, mismo que se compensa con los salarios que se ofrecen.

Comentado [MA5]: Por "ADD Suma de Agencias Creativas de Puebla".

Tomando en cuenta que la población principal de estas empresas pertenece a la generación millennial, y que toda la inestabilidad con la que se enfrentan es la que está formando a los jefes del futuro o a los nuevos emprendedores, se considera oportuno crear estrategias que mejoren la relación empleado-empresa.

El presente estudio busca una aproximación a los usuarios que permita analizar el problema desde una perspectiva cercana y con un objetivo claro. El *Design Thinking* es una herramienta que ayuda a visualizar un problema desde su perspectiva más amplia y compleja, para buscar un punto desde el que sea posible corregirlo o transformarlo para reducir su impacto en los usuarios involucrados.

Con una estrategia orientada a la comunicación y la disminución de las causas de estrés en los empleados, se estima que será posible reducir el impacto de todos los trastornos mencionados, así como reducir la rotación de personal en las agencias de la industria creativa.

Este estudio de caso se enfoca en la transformación del problema y que, en lugar de estar centradas en las necesidades de los clientes de la agencia, éstas se centren en sus personas y a su vez, dicho personal pueda responder de mejor manera a las necesidades de sus clientes.

Comentado [MA6]: En sus colaboradores o en sus integrantes.
Desde tu forma de redacción tienes que iniciar a marcar un cambio en la forma de incluso denominar a los miembros de una agencia.

Así, se busca que, con todos los puntos recuperados en este trabajo, se logre llegar a una solución estratégica dentro de Base 10, que pueda replicarse en el resto de las agencias y de esta forma, lograr algún cambio en la cultura empresarial de al menos uno de los organismos involucrados.

1.3 Objetivo General

Crear una estrategia para transformar a las agencias creativas de Puebla en empresas centradas en las personas con ayuda del diseño estratégico.

1.3.1 Objetivos específicos

Crear guías de trabajo en equipo para generación de propuestas.
Proponer estrategias de comunicación interna multidireccional.
Explorar la viabilidad de integrar una actividad lúdica como parte de la propuesta.

1.4 Variables

1.4.1 Variable independientes:

Empresas centradas en las personas

1.4.2 Variables dependientes:

- Agencias creativas de Puebla
- Creación de estrategia
- Design thinking.

1.5 Supuesto

Es posible transformar a las agencias creativas de Puebla en empresas centradas en las personas con ayuda de la creación de una estrategia basada en diseño estratégico.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

Para poder realizar este proyecto adecuadamente, es necesario definir las variables que lo intersectan. En primer lugar, es importante conocer qué es el diseño estratégico de acuerdo con diferentes autores.

A lo largo de este estudio, se pretende incidir en el problema de la rotación de personal en las agencias creativas de Puebla con ayuda del diseño estratégico. Esto se debe a que los esfuerzos realizados desde el punto de vista tanto administrativo como del área de psicología que se no han mostrado resultados relevantes para las organizaciones en involucradas.

2.1 Agencias Creativas de Puebla.

Se conocen como agencias creativas a las empresas que se dedican a la publicidad, el diseño gráfico y los medios de comunicación. Existen diferentes maneras de referirse a ellas, sin embargo, son colectivos dedicados a la comunicación de ideas.

Las agencias de publicidad son aquellas que se dedican a crear un mensaje para difundirlo entre los consumidores, o usuarios, mientras que los estudios de diseño gráfico le dan forma a ese mensaje. (Numericco, recuperado el 9 de junio de 2018, disponible en http://www.numericco.com/)

En esta rama se encuentran agencias que se dedican exclusivamente a una tarea o que combinan diferentes servicios para dar atención a uno o más clientes. Los servicios más comunes son de diseño gráfico, manejo de medios digitales, comunicación con los clientes, producción de medios audiovisuales, entre otras.

En México, no existe un censo de agencias de publicidad en el que sea posible respaldar la información que se ha generado de esta investigación, sin embargo, es posible tener una referencia de las agencias dedicadas a los medios digitales. De acuerdo con Eric Mercier, CEO de agencia, el ranking de agencias de México de la revista Merca 2.0 obtuvo el año pasado 357 agencias participantes. (Mercier, 2017, disponible en: https://octopus.mx/ranking-agencias-de-marketing-digital-2017-segun-merca-2-0/)

En la ciudad de Puebla, existe una asociación que busca brindar importancia a la profesión de la publicidad en el estado. La ADD - Asociación de Agencias Creativas de Puebla, obtuvo en 2018 un acta constitutiva y busca generar en Puebla el mercado suficiente como para atraer inversión de grandes marcas.

La información sobre la ADD es obtenida de sus canales de comunicación en redes sociales. (ADD, recuperado el 8 de junio de 2018, en: https://www.facebook.com/addpue)

De acuerdo con Arturo Ortiz, presidente de la asociación, las marcas con presencia a nivel nacional buscan agencias de publicidad y medios que se encuentren en la Ciudad de México, ya que las firmas más grandes del país residen en la capital. Su objetivo es que, con este colectivo, y aprovechando la cercanía de la capital del país con Puebla, dicha inversión se distribuya para favorecer la economía en su cede.

Comentado [MA7]: Del período 2017 – 2019, acaba de terminar su presidencia ☺

De acuerdo con una encuesta aplicada a agencias de la ciudad de Puebla, el 80% de sus trabajadores es menor a 32 años de edad, por lo que es considerado parte de la generación millennial. Entre los empleados, existe una rotación del 40% anual en promedio. (Ortiz, 2017, en: https://www.facebook.com/groups/197827690707513/)

Para el estudio de la presente investigación, se trabaja sobre una agencia en específico: Base 10. Dicha agencia se especializa en el manejo de redes sociales, así como la operación y análisis de bases de datos para las áreas de CRM. La información utilizada para este documento ha sido recuperada gracias a la colaboración dentro de la agencia a partir de 2014.

Base 10 es una agencia fundada en 2012 con el objetivo de analizar datos de los usuarios dentro de las redes sociales. Su fundamento era que cada vez que un usuario comentara en las publicaciones de una marca, comunicara información de sí mismo: como que si tenía un producto como el que se ofrece, si tenía alguna preferencia de colores o formas, si tenía alguna opinión específica sobre el producto, entre otros. Esta información podía ser guardada y analizada posteriormente tanto como para conocimiento del cliente, como para mejora de los productos.

En su inicio, la agencia contaba con 2 empleados que hacían el trabajo de diseñar, publicar y responder en las redes sociales de una marca automotriz. Para 2014 ya contaba con otros 2 servicios de *marketing digital* para dicha empresa y en el año 2015 comenzó a trabajar con otras 3 marcas.

Dado el crecimiento de las cuentas, Base 10 pasó de contar con 6 empleados en el cierre de 2014 a 20 personas en 2015. Este crecimiento sucedió espontáneamente y el personal era contratado a medida que surgía un nuevo proyecto, sin embargo, nunca se creó un manual de operaciones, un organigrama o una guía de funciones para el personal. Todas las actividades se hacían con base en las solicitudes de los clientes.

A mediados de 2016, el número y complejidad de los proyectos aumentó de manera significativa. Al mismo tiempo, la agencia comenzó a participar en la licitación de nuevos clientes o proyectos y los empleados debían alternar entre el trabajo solicitado por sus clientes, la búsqueda de información para nuevos proyectos, así como el armado de los proyectos para las licitaciones.

En el mismo año el descontento tanto del director como de los empleados había aumentado considerablemente. Los gastos de la agencia habían aumentado de manera desproporcionada al crecimiento que había tenido la facturación y algunas de las prestaciones que existían fueron eliminadas.

Para el mes de diciembre de 2016, cinco personas fueron despedidas debido a la cancelación de uno de los contratos que tenía la agencia y otras 6 personas presentaron su renuncia voluntaria debido al cambio que se sintió en el manejo de la empresa. A grandes rasgos, la inconformidad fue con la poca organización y la eventual pérdida de prestaciones. El resto del equipo presentó una baja en estado de ánimo que se vio reflejada en su productividad, sin embargo, al reemplazar al personal que había renunciado, la operación volvió a su estado normal.

A partir de ese diciembre, la comunicación del equipo se ha dispersado, el trabajo colaborativo disminuyó y la rotación del personal ha sido de entre 2 y 4 personas por semestre. Esto provoca un periodo de capacitación para el nuevo personal en el que los tiempos de entrega se ven afectados por dicha curva de aprendizaje.

Otro factor que ha sido relevante es el cambio de oficinas. Para inicio de 2017, las instalaciones de Base 10 contaban con espacios de trabajo amplios, 2 salas de juntas privadas, una sala de descanso, un columpio, mesa de futbolito, entre otras amenidades. En marzo de ese año, el director decidió mudar las instalaciones a la bodega en la que se almacena mercancía para 2 de las marcas para las que trabajan. La mudanza afectó de

manera significativa la percepción de los empleados sobre la agencia, ya que se vio como el empobrecimiento de la misma.

Con base en la información presentada hasta este punto, se puede concluir que la agencia Base 10 es una empresa que creció exponencialmente sin saber organizar sus actividades ni a su personal.

2.2 Creación de estrategia

El concepto de estrategia proviene del griego *stratégos* y se utilizó principalmente en el campo militar. La primera aparición conocida de la palabra fue en el escrito El Arte de la Guerra de Sun Tsu, en el año 500 a.C.

El artículo ¿Qué es una estrategia y cómo se elabora?, de la publicación Emprendices, confronta las definiciones que se analizarán a continuación. Los griegos definen esta idea como: La ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala (Emprendices, 2010, disponible en: https://www.emprendices.co/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/).

Alfred Chandler JR. (1962) define una estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr estas metas. Por otra parte, Igor Ansoff (1976) se refiere a la estrategia como un lazo común entre actividades de la organización y las relaciones que existen entre el mercado y el producto. De esta manera se definen las reglas y objetivos futuros para los negocios y la organización.

Finalmente, se puede definir una estrategia como un conjunto de planes y recursos que se analizan para poder alcanzar objetivos en un tiempo determinado.

Con fundamento en lo anterior se concluye que, dentro de una organización, la estrategia se refiere a la ruta para cumplir las metas que la empresa se proponga dentro de un plazo de tiempo definido.

El proceso para crear una estrategia está conformado de la siguiente manera (Marketing Publishing Center,1990, en: https://books.google.com.mx, p.119):

- Definición de misiones y metas
- Obtención de los objetivos corporativos
- Diagnóstico de la situación actual
- Análisis de problemas y oportunidades
- Definición de un objetivo básico

Al final, una estrategia debe traducirse en un programa de acción para cada uno de los componentes de la misma.

Para poder aplicar una estrategia a la operación de una empresa, se habla de una estrategia corporativa. Ésta se refiere al plan que debe surgir desde la dirección de la organización para poder ejecutar tareas y alcanzar objetivos en los plazos establecidos.

De acuerdo con Felipe Cristancho, un plan estratégico debe ser pensado como una herramienta que guíe el trabajo y desarrollo de la empresa durante los siguientes 2 a 5 años (2014, en: https://blog.acsendo.com).

En el mismo artículo, Cristancho señala que, para lograr una estrategia efectiva, es necesario contar con los siguientes puntos:

1. Misión
2. Visión
3. Valores
4. Objetivos
5. Proceso de implementación
6. Mecanismos de comunicación
7. Dirección estratégica
8. Seguimiento y evaluación de resultados

Con estos elementos, la ejecución de tareas y el cumplimiento de los objetivos se convierten en el principal distintivo de la organización.

Aplicado a este proyecto, la parte principal de una estrategia debe ser que, siguiendo una ruta clara, puedan lograrse los objetivos propuestos que contribuyan con la misión y visión del proyecto.

Si el objetivo del proyecto es transformar a Base 10 en una empresa centrada en las personas, la estrategia debe ser el plan de acción para lograrlo. Para esto es necesario conocer a todos los actores que intervienen y cómo se relacionan.

Gracias a la sección anterior, se tiene clara la historia del crecimiento de la empresa. Con ayuda de una estrategia y siguiendo el proceso señalado en el presente apartado, será posible delimitar la operación de la agencia y posteriormente analizar el cumplimiento de los objetivos.

Esto nos lleva a la necesidad de conocer a todos los actores y profundizar en el entendimiento del problema y la relación que existe entre los elementos. Para lograrlo, es necesario contar con una metodología que se centre en el análisis de problemas.

En el siguiente apartado, se describe el método utilizado tanto para análisis de los usuarios como la delimitación del problema a analizar.

2.3 Design thinking.

Explicar las diferentes variantes del diseño no es fácil, por lo que es necesario recopilar a diferentes autores para crear una imagen clara.

El diseño estratégico surge como una manera de comprender y solucionar problemas para sus usuarios. De acuerdo con Rakia Reynolds, fundadora de Skai Blue Media, es una metodología aplicada a la creación de procesos y servicios intangibles, el cual se ha vuelto imprescindible en la Era de la Experiencia (Reynolds, 2005, consultado el 2 de mayo de 2018, recuperado en https://www.forbes.com/sites/yec/2016/06/21).

Tim Brown, CEO de IDEO, afirma que la palabra diseño se usa de manera inadecuada: Los productos y gráficos industriales son los resultados del proceso de diseño, a pesar de ser desarrollados desde una perspectiva de ingeniería, surgen de la necesidad de hacer mejoras

(Brown, 2005, consultado el 3 de mayo de 2018, recuperado en https://www.fastcompany.com/52795/strategy-design). El diseño estratégico es un proceso que busca hacer mejoras en el entorno, tomando en cuenta todas las variables posibles. Esto es un imperativo para cualquier empresa, porque el diseño estratégico es un catalizador para la productividad de la innovación. Es decir, puede aumentar la velocidad a la que se generan buenas ideas y llevarlas al mercado.

Así mismo, Brown sostiene que el diseño estratégico está directamente relacionado con el Design Thinking. En su conjunto son básicamente un proceso de creación de prototipos. Una vez que ve una idea prometedora, la construye. En cierto sentido, construimos para pensar.

Para Brian Ling, de la empresa de diseño Design Sojourn, el diseño estratégico se trata de un proceso que adopta un enfoque holístico y multidisciplinario para lograr soluciones a un problema complejo (Hanttu, 2013, consultado el 3 de mayo de 2018, disponible en: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream). En otras palabras, el diseño estratégico captura todos los aspectos de los requisitos de un producto tales como: necesidades del consumidor, planes comerciales, planes de marketing, lenguaje de sus usuarios, identidad de marca, entre otros, y utiliza estos requisitos para generar la solución de final. Esta solución consta de un plan, sin embargo, no implica que exista un producto físico desarrollado por el diseñador.

Comentado [MA8]: Mmm… no encontré este artículo, error 401 :(

Diego Mazo, con más de 4 años de experiencia ejerciendo en este campo, señala que la estrategia no pertenece a ningún área. Es un punto común para todos ellos: normalmente es el resultado final de la parte cognitiva del proceso (Mazo, 2005, consultado el 2 de mayo de 2018, recuperado en https://medium.com/strategic-design-lab/what-a-strategic-designer-does-b942f295379).

En el Design Thinking, el objetivo es visualizar y entender la estructura de los problemas. Los métodos para el diseño estratégico son investigación de usuarios, o comprensión del usuario, creación de prototipos, mapeo de sistemas, así como pensar, lo que significa que el foco está en el síntoma y el diseñador estratega intentará hacer las preguntas correctas para detectar cuál es el virus.

Lo anterior es importante ya que, a pesar de que el objetivo es transformar gracias a Design Thinking, la identificación del problema se logró gracias al diseño estratégico.

El campo del Design Thinking está creciendo. Cada vez más organizaciones piden a los diseñadores que apliquen sus principios, prácticas, herramientas o métodos para ayudar a co-definir, co-implementar sus estrategias de innovación, además de ayudar a las organizaciones a convertirse en líderes del diseño. Estas prácticas han sido destiladas por investigadores de diseño y profesionales del diseño, por ejemplo, consultorías de diseño que incluyen Philips Design, IDEO, Fabrique, diseño de npk, Livework, Reframing Studio, Ideate e IBM Interactive Experience (Calabretta, Gemser, Karpen, 2016, consultado el 3 de mayo de 2018, recuperado en http://strategicdesignbook.com/).

De acuerdo con el proceso creado por la Universidad de Standford, el Design Thinking tiene 5 etapas fundamentales:

Tabla 2 Etapas del proceso de Design Thinking. Fuente: Institute of Design at Standford, 2013

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se documentan las características específicas de los usuarios asociados con el problema investigado, así como la muestra y el detalle de los instrumentos de diseño estratégico utilizados. Finalmente, se presenta el análisis de los datos obtenidos con estos instrumentos que, en conjunto, forman la base del proceso de diseño centrado en los usuarios para el método de Design Thinking.

3.1 Población

El caso de estudio se centra en personas que conforman la generación millennial, es decir, de 25 a 35 años aproximadamente. Estos usuarios trabajan en agencias creativas y su entorno, por lo que son profesionistas ya sea del diseño, mercadotecnia o publicidad en su mayoría.

Con la finalidad de delimitar la investigación, los usuarios que cumplen con las características mencionadas deben residir en la ciudad de Puebla.

Para un mejor análisis de estos usuarios, se han realizado dos instrumentos: personas y arquetipos, mismos que se presentan a continuación.

3.2 Muestra

Se decidió utilizar un tipo de muestreo discrecional, ya que en este se selecciona a los participantes según sus cualidades para contribuir con el estudio. En este caso, al existir una relación cercana con Base 10 desde hace 4 años, se optó por elegir a los usuarios directamente.

La clasificación se hizo en un inicio con ayuda de personas. Se trata de un instrumento en el que se crea un personaje ficticio que agrupa las características principales de los usuarios a los que se van a tratar (Hanington, 2012, p. 132-133). Se decidió que sería una herramienta

apropiada, ya que se había observado una diferencia sustancial entre un empleado con tiempo en la organización, y un empleado recién contratado.

3.2.1 Personas

Al abordar la problemática, se crearon perfiles que concordaban con la personalidad de algunos de los actores que forman parte del problema.

El primer caso fue el **empleado con experiencia.** Este usuario ya tiene algún tiempo trabajando en la empresa, pero se encuentra en un punto de comodidad en el que no necesita esforzarse demasiado para lograr sus objetivos.

Tabla 3 Herramienta de Persona Design para el modelo de empleado con experiencia. Fuente: Xtensio, 2017

El empleado novato. Llega con mucha energía, disposición y la motivación para destacar entre sus compañeros. Tiene menos de un año laborando en la empresa y aporta ideas nuevas a la empresa, sin embargo, aún necesita aprender sobre su puesto y funciones.

Tabla 4 Herramienta de Persona Design para el modelo de empleado novato. Fuente: Xtensio, 2017

Se decidió hacer una persona basada en un cliente, ya que también pertenece a la generación millennial y podría representar algún hallazgo importante con su relación en la agencia. Confía en el equipo al que contrató, sin embargo, tiene exigencias grandes del lado de su organización y debe proyectarlas a la agencia para sobresalir. No puede permitir retrasos o calidad por debajo de lo esperado.

Tabla 5 Herramienta de Persona Design para el modelo de cliente. Fuente: Xtensio, 2017

3.2.2 Arquetipos

Un arquetipo es un modelo en el que se define por medio de cuadrantes cuál es el estado actual del usuario al que queremos analizar y se establece cuál es el usuario ideal al que queremos transformarlo. Para dicha transformación se establecen dos usuarios intermedios como se muestra en la siguiente figura:

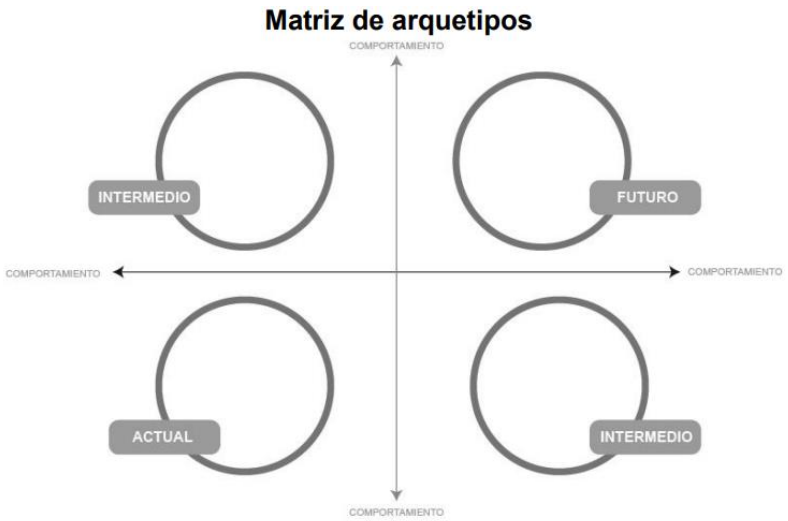


Tabla 6 Adaptación de la matriz de arquetipos basada en la metodología del Design Thinking. Fuente: Broadmann 52, 2015

Una vez realizadas las personas, se decidió profundizar en los tipos de empleado, así como en el jefe de la empresa. Por esta razón fue necesario crear los modelos de arquetipos y ver cuál es la transformación que deben seguir los usuarios.

Comentado [MA9]: ¿Realizadas las personas?, no entiendo esta frase.

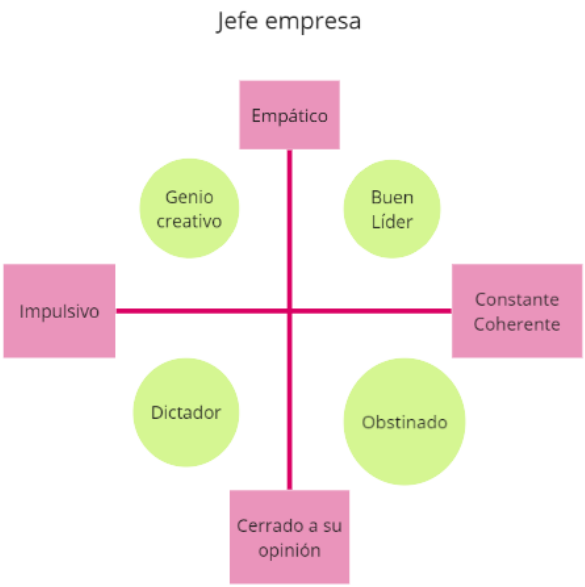


Tabla 7 Arquetipo del jefe de la empresa. Creación propia.

El jefe de la empresa. Para este caso se tomaron en cuenta las características reales del usuario analizado y se determinó asociar al jefe con un modelo de dictador. En este caso, como se muestra en el diagrama, haciendo referencia a que es un usuario impulsivo y cerrado a su propia opinión.

Los usuarios intermedios son:

- El genio creativo, haciendo referencia a que toma ideas de otros y las adapta de acuerdo con su experiencia.
- El obstinado, que se refiere al jefe que escucha ideas, pero conserva la que más le gusta sin considerar otras opiniones.

Y finalmente el buen líder, quien escucha y adapta según su experiencia, pero sabe escuchar a su equipo y encaminarlo a los mejores resultados.

En contraste con el usuario de jefe, se analizó el usuario de los empleados, en este caso, los usuarios se encuentran dispersos entre los cuadrantes de **actual** e **intermedio**. El objetivo de este proyecto es convertirlos en el ideal que es un trabajador visionario. Para

este proyecto se entiende al visionario como aquel que se adelanta a las solicitudes del jefe, es propositivo y busca tanto su crecimiento como el de su equipo.

En este caso los usuarios son:

- El novato, quien tiene menos de 6 meses trabajando en la empresa, tiene ideas frescas y está en proceso de adaptarse a su puesto.
- El aventurero, que está en búsqueda constante de novedades o experiencias y genera impacto en sus compañeros, sin embargo, no siempre está orientado al bienestar de su equipo o de la empresa.
- El creativo, quien tiene un plan de vida, pero no sigue indicaciones, sino que construye con lo que va saliendo en el momento.

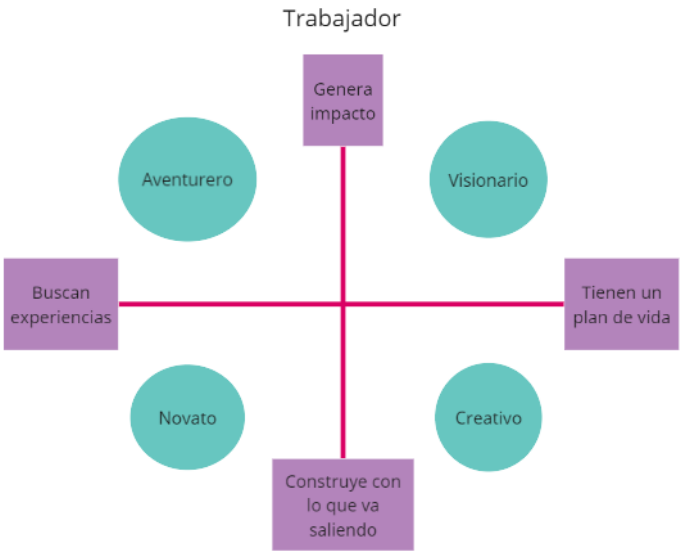


Tabla 8 Arquetipo de los empleados. Creación propia.

Dado que algunos de los usuarios en la muestra ya se encuentran en el paso intermedio de la gráfica, se consideró pertinente hacer una subdivisión en los usuarios intermedios con la finalidad de comprender un poco mejor su proceso de transformación al usuario ideal.

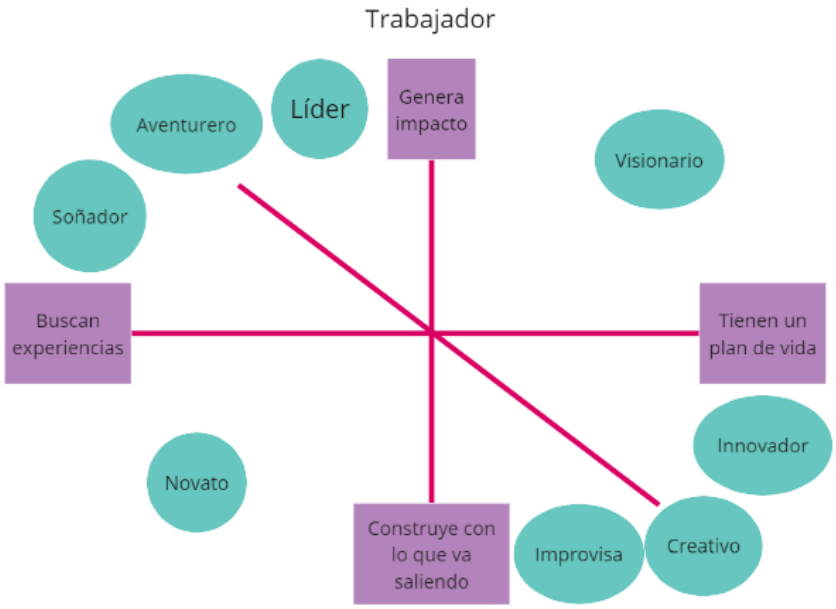


Tabla 9 Desgloce de arquetipo de empleados. Creación propia.

Comentado [MA10]: Desglose, con "s".

A partir de esta subdivisión, se agregaron los siguientes perfiles intermedios:

- El soñador, busca experiencias e idealiza tareas o conceptos, pero no logra aterrizarlos. Sus compañeros lo siguen por empatía, pero le falta generar más impacto en ellos.
- El líder, logra mayor impacto en sus compañeros, pero aún le falta definir un plan de vida o una ruta clara a sus metas.

En la ruta opuesta, se encuentra:

- El improvisado, no tiene un plan marcado, vive al momento e improvisa su trabajo.
- El innovador, ya cuenta con un plan, pero aún no logra generar impacto en sus compañeros.

3.3 Instrumentación

Para definir cuáles son los instrumentos a utilizar en esta sección, primero se delimitan los pasos que marca la metodología de Design thinking de Standford. Dicho método consta de los siguientes pasos: empatizar, definir, idear, prototipar y probar.

A lo largo de este proyecto, se aplicó la metodología de la siguiente manera:

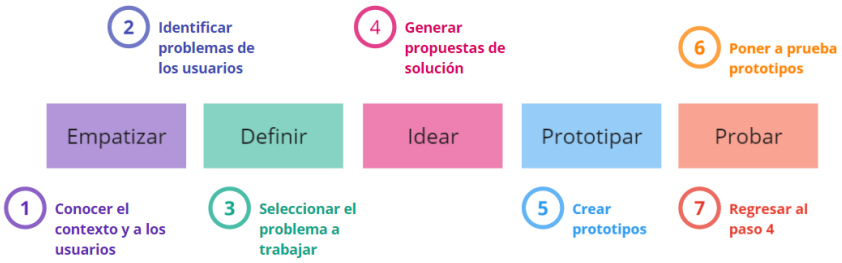


Tabla 10 Modelo de Design Thinking de Standord con desgloce de pasos aplicados en este proyecto.

Comentado [MA11]: "s"

A continuación, se describen las herramientas utilizadas en cada paso de la metodología. Para la primera parte se realizaron entrevistas con los usuarios y dos talleres de co-creación con diferentes aproximaciones a la problemática. Para el segundo apartado, se conjuntaron los comentarios recolectados y se realizó un diagrama Causa-Raíz, y otros instrumentos.

3.3.1 Entrevistas semiestructuradas con los usuarios

Al inicio de la investigación, los equipos de trabajo comenzaron a dividirse pues se observaba que se encontraban inconformes. Con el fin de lograr un acercamiento gradual, se tomó la decisión de realizar entrevistas semi-estructuradas por equipos, y de esta manera, ser menos invasivos con las preguntas realizadas.

En esta herramienta, el entrevistador cuenta con una guía de las preguntas que desea realizar y debe llevarse de manera casual. Es posible cambiar el orden de las preguntas si es

necesario para que el entrevistado hable de manera libre y espontánea (Martínez, 1998, p. 65-68).

En total se realizaron las preguntas a 3 equipos:

- Tres personas de la misma área
- Tres personas de áreas diferentes
- Tres personas del mismo rango

Las preguntas que se realizaron fueron las siguientes:

1. ¿Has notado algún cambio dentro de la empresa?
2. ¿Qué consideras que es un problema?
3. ¿Cuál es el foco rojo más grande que detectas?
4. ¿Cómo ves el liderazgo de la empresa?
5. ¿Cómo te sientes con tu trabajo?

Comentado [MA12]: "Cuál es tu apreciación", ya está hecha la pregunta y no la cambies, simplemente noto que es una pregunta 100% visual. ☺

Las entrevistas fueron realizadas de manera verbal durante una actividad lúdica o un espacio de confianza para los usuarios. Durante la conversación, los usuarios pueden añadir comentarios o es posible añadir preguntas si se considera pertinente.

3.3.2 Taller de co-creación

"La co-creación es una de las herramientas más efectivas para contribuir a cambiar una cultura, generar sentido de pertenencia en los colaboradores y construir ambientes de desarrollo, bienestar e innovación" (Del Rivero, 2016, https://medium.com). En los talleres, se busca que, a través de los ejercicios, los participantes logren la comunicación necesaria para generar estos ambientes de innovación.

Para esta actividad se buscó variedad de participantes para poder ver el problema desde distintos enfoques.

Los participantes ideales fueron:
· 1 millennial

· 1 no millennial
· 1 laboralmente activo
· 1 no laboralmente activo

Con este taller se buscó comprender la visión de la generación millennial en el ámbito laboral y contrastarla con la de los participantes de la generación X. Las metodologías usadas en el taller fueron encontradas en el libro Universal Methods of Design (Hanington, 2012).

Metodología dentro del taller:

· Card Sorting

Comentado [MA13]: Porqué está en amarillo?

Es una técnica de diseño participativo que se puede utilizar para explorar cómo los participantes agrupan elementos en categorías y relacionan conceptos entre sí, ya sea para el diseño de interfaz digital o una tabla de contenido. A los participantes se les dan tarjetas con conceptos impresos, términos o características, y se les pide que los clasifiquen de varias maneras. Con este instrumento se busca generar una lluvia de ideas de conceptos asociados con el trabajo de usuarios (Hanington, 2012, p.26-27).

· Kano Analysis

Se basa en la filosofía de que la constante adición de nuevas características -el enfoque "más es mejor"- es una estrategia ineficaz cuando se trata de mejorar la satisfacción del cliente. Cuando el modelo Kano se utiliza en encuestas y entrevistas, los equipos de diseño cuentan con un marco para determinar y priorizar qué atributos del producto son más importantes para el cliente. Al asignar cada atributo de producto (por ejemplo: características, ofertas y beneficios) a una de cinco categorías, se pueden revelar los valores de satisfacción de los clientes (Hanington, 2012, p.106-107).

Las cinco categorías de atributos de producto son:

Obligatorio. Los atributos necesarios son las características de línea de base para el producto y, una vez identificado, debe ser incluido en el producto. Puede no aumentar la satisfacción del cliente, pero su ausencia definitivamente puede tener un impacto negativo.

Deseado. Existe una relación lineal entre los atributos deseados y satisfacción del cliente. Cuando se incluyen los atributos deseados el valor del producto subirá. Cuando se excluye,

el valor percibido del producto disminuirá. Una vez identificados, los atributos deseados son los mejores para incluir en el producto.

Excitante. Fuente de placer y sorpresa para los clientes, y mejorará las medidas de satisfacción del cliente. Sin embargo, a diferencia de los atributos requeridos o deseados, si los excitadores no están representados, generalmente no será una fuente de decepción o frustración para los clientes.

Neutral. Los atributos neutrales representan características que los clientes no tienen sentimientos fuertes de ninguna manera. Su presencia o ausencia no afectará la satisfacción del cliente positivamente o negativamente.

No deseado. Los atributos del producto anti-característica proporcionan información sobre lo que debe dejar fuera de un producto. Incluirlos puede afectar negativamente la satisfacción del cliente, y a veces los clientes pagan más por no tener que lidiar con ellos (por ejemplo, una aplicación gratuita que incluye anuncios, pero la versión pagada no).

Listado de actividades del taller y descripción de su planeación:

1. Explicación del proyecto (3 min): En esta parte la facilitadora realiza una breve introducción donde se explica brevemente quiénes son los millennials y qué está pasando en el ámbito laboral con la generación. El objetivo es que los participantes comprendan en términos generales el término millennial y la problemática actual de ellos dentro de las empresas.
2. Introducción a la actividad (2 min): Se reparten post-it y se explica a los participantes que deben escribir acciones, pensamientos, ideas, sentimientos etc. de acuerdo a los temas: áreas para trabajar, reglas y normas, actividades de recreación y actividades para espacios cerrados.
3. Desarrollo de actividad (20 min). Después de haber generado estas ideas, el facilitador los guiará para categorizar en: deseable, no deseable, neutral, obligatorio, impresionante.
4. Como cierre de actividad, el facilitador elige 4 de las ideas sobresalientes para que los usuarios expliquen porque la categorizaron así y cómo piensan que pueden ser implementadas.

Al finalizar se realiza una reflexión sobre la categoría en la que han colocado sus ideas y cómo podrían implementarlas sin descuidar su productividad laboral. Tener un espacio para tomar notas y escuchar los insights de los usuarios. Recolectar datos.

Comentado [MA14]: Sugiero aumentar la definición de "insight" desde que es una palabra en inglés comúnmente usada en la mercadotecnia.

Tabla 11 Taller de co-creación. Participantes comentan sobre problemática de trabajar con millennials.

3.3.3 Taller de co-creación con pain-gain desition model

Para esta actividad se partió de la utilidad del taller anterior, sin embargo, no todos los participantes del taller enlistado anteriormente pertenecían a la muestra a trabajar, esto con el fin de contrastar las opiniones de millennials con otros trabajadores o jefes de la generación X. Al hacer el acercamiento al problema desde la visión de agentes externos, se decidió que debía repetirse la actividad de co-creación, pero exclusivamente con los usuarios de la muestra a estudiar, así como con herramientas que ayudaran a que los usuarios expresaran sus *pains*.

A diferencia del taller anterior que buscaba obtener la percepción general de trabajar con la generación millennial, el ejercicio que se describe a continuación tuvo como objetivo que los trabajadores de Base 10 pudieran expresar sus malestares, priorizarlos y proponer soluciones.

Para ello se utilizaron:

- Brainstorming

Consiste en escribir ideas relacionadas con cierto tema y disponerlas de forma que sean visibles para su análisis posterior (Hanington 2012, p.22-23). Así, por equipos, los usuarios escribieron los problemas o molestias que han sentido en la oficina y se iban distribuyendo en su área de trabajo. Los participantes decían sus ideas en voz alta para ayudar a detonar más ideas en los otros participantes.

- Card sorting

Como se describió anteriormente, consiste en la agrupación de conceptos. En este caso, los participantes tomaron los *pains* originados en la lluvia de ideas anterior y eliminaron los repetidos, además de agruparlos por temas.

- Priorize pains

De acuerdo con la metodología de *insights* de Strategyzer (Strategyzer, 2012, p.198), cada vez que se obtienen ideas, es recomendable hacer un proceso de priorización. En él se acomodan por orden de prioridad todas las ideas del ejercicio anterior. Para esto, el equipo se puso de acuerdo y ordenó las tarjetas del problema más grave al menos grave.

- Idea-storming

De la misma manera en el que se escriben ideas durante el brainstorming, el idea-storming retoma este método, pero enfocándolo a posibles soluciones (Coppa, consultado el 17 de junio de 2018, en: http://coppalandini.com/services_cl/idea-storming/). Junto con cada problema presentado en el paso anterior, los equipos fueron generando una serie de soluciones posibles.

- Pain-Gain decision model

Consta de crear una matriz en la que se colocan las propuestas de acuerdo con el esfuerzo necesario para llevarlas a cabo, contra el impacto que tienen en el comportamiento de los usuarios (Chin, 2017, en: https://medium.com/exploreux/the-3x3-impact-effort-matrix-e71ea5307d9f).

Tabla 12 Taller de co-creación 2. Participantes e idea-storming

3.3.5 Diagrama causa-raíz

De acuerdo con Carlos Martínez, el diagrama Causa-Raíz permite identificar y profundizar en el origen causal de la problemática a la que se enfrenta, descomponiéndola en partes más pequeñas para delimitarla y atacarla (Martínez, consultado el 17 de junio de 2018, en: www.brodmann.mx).

El diagrama causa-raíz se realizó con el fin de detectar en dónde se encuentra el dolor más grande para la empresa, tanto del lado de los empleados como del director de la empresa. Para completarlo, se utilizaron como referencia las entrevistas realizadas anteriormente, así como diferentes opiniones recolectadas directamente del personal de Base 10.

El diagrama puede tener cuantas ramificaciones sean necesarias, pero en este estudio se llegó sólo a 3 niveles de profundidad ya que algunas de las respuestas comenzaron a ciclarse.

3.3.6 Otros Instrumentos

Además de los instrumentos antes mencionados, para cerrar con la fase previa a la ideación de la propuesta, se utilizaron:

- **Fly-on-the-wall observation.**

Este es un método que consiste en obtener información sobre los participantes sin interactuar directamente con ellos (Hanington, 2012, p.96-97). Para esta herramienta se intentó mejorar la comunicación entre miembros del equipo con ayuda de un momento de dispersión ayudado por diferentes juegos de mesa de agilidad mental.

- **Graffiti wall**.

Esta herramienta consiste en otorgar a los participantes un lienzo o lugar en donde puedan exponer ideas o comentarios de forma visual (Hanington, 2012, p.26-27). Se implementó como medio de expresión de ideas y propuestas de manera anónima, ya que se ubicó en un espacio en el que los usuarios no se encontraban a la vista de nadie más.

La primera vez se realizó con letras pegadas al refrigerador de la agencia, de forma que cada vez que un empleado llegaba a dejar su comida en las mañanas, pudiera interactuar con los mensajes escritos. Se escribía un mensaje corto en la mañana y a lo largo del día se observó si había tenido interacción.

La segunda vez, se utilizó un espacio de vidrio con marcadores de colores y se dejó un mensaje para ser completado por los usuarios.

- **Mapa de comportamiento.**

Se trata de un recurso para documentar la locación de la interacción humana dentro de un espacio (Hanington, 2012, p.18-19). Con esta herramienta se buscó identificar las zonas más recurrentes dentro de las oficinas.

3.4 Análisis

Con las herramientas utilizadas, se logró tener una visión clara de cuál es el problema y cuáles son las consecuencias. El objetivo principal hasta este punto es tener una visión clara de quiénes son realmente los usuarios, cuáles son sus problemas, y de esto, qué problema

central es en el que se enfoca el proyecto para generar un cambio en los usuarios involucrados y su entorno.

3.4.1 Entrevistas semiestructuradas con los usuarios

El acercamiento por grupos fue de gran ayuda para lograr conversaciones naturales y productivas. Estar con sus compañeros y escuchar las opiniones de todos, fomentó apertura entre los participantes.

- **Grupo A. 3 participantes de la misma área.**

En la plática con este equipo, los comentarios resultaron en que consideran que la situación de la empresa es inestable. Su principal preocupación es la percepción de que los proyectos en los que trabajan no están organizados y el coordinador de dichos proyectos carece de la actitud de líder. Su sensación general denota incomodidad, no consideran que el jefe de Base 10 sea una persona a la que se pueden acercar y piensan que podrían tener mejor control de los proyectos si tuvieran a otro tipo de persona como coordinador.

- **Grupo B. 3 participantes de diferentes áreas**

Estos usuarios fueron seleccionados ya que comentaron tener problemas similares. En general, sienten más estrés del que pueden manejar, sienten inestabilidad de la empresa ya que no tienen los medios para coordinar los proyectos que les fueron asignados. Su mayor preocupación es que sus funciones no están definidas, el salario y las prestaciones están en decremento y aumentan las sanciones por incumplir tareas asignadas.

- **Grupo C. 3 participantes del mismo nivel de jerarquía**

La percepción de los participantes no fue diferente a los casos anteriores, sin embargo, éstos tienen una visión más amplia de lo que sucede con los equipos, léase un testimonio al respecto: “el trabajo es mucho y el área creativa es el mayor problema sin importar qué metodología usemos” – participante A.

Las opiniones coincidieron en que existe gran cantidad de re-trabajos ya que el CEO de Base 10 y su esposa solicitan cambios a su gusto en lo que se diseña. El mayor problema en este caso es que hay que trabajar para lo que agrada al jefe, no para lo que funciona con los clientes.

Las tres entrevistas en grupo denotaron el descontento de los empleados con la organización y en específico se mencionó la falta de claridad en las funciones, así como la mala comunicación con el jefe.

3.4.2 Taller de co-creación

Durante la conversación, los participantes comenzaron por destacar los mitos sobre los millennials:

- No les gusta el trabajo en oficinas.
- No siguen reglas.
- Quieren buscar "chamba" pero les incomoda el compromiso que implica.
- Se dedican principalmente a lo que les gusta o lo que estudian, así que no les interesa resolver más allá ni buscar alternativas.
- Se pasan las juntas con el celular en la mano.
- Aunque sí tienen talento para poner atención a más de una actividad, es muy molesto porque se siente como una falta de respeto (para los mayores).

A continuación, se anexa el testimonio del participante perteneciente a la generación millennial, pero que dirige su propio negocio. Dicha opinión, contrasta las ideas externadas de los participantes de la generación X:

“Tengo una firma de abogados y los chavos sí tienen problemas para seguir reglas, así que cambiamos nuestro sistema de trabajo a algo más parecido a lo que hace Google. Les digo: necesito que para hoy tengas **esto**. Si lo quieres hacer aquí, en tu casa, a las 6 a.m. o a las 9 p.m., no importa, pero necesito que esté hoy. Eso me funciona” – Participante A

Se logró observar que los participantes están perfectamente conscientes de las aptitudes de los millennials en el ámbito laboral, tienen claras todas sus fortalezas: grandes ideas,

innovadores, frescos, así como también sus debilidades, lo cual les parecía una deficiencia al momento de enfrentarse al mundo laboral: informalidad, distracción, rebeldía, inmadurez, nula capacidad de llevar un compromiso laboral, etc. Así que, con todas estas conclusiones, se comenzó la siguiente etapa de la actividad.

Los participantes escribieron sus ideas respecto a cada frase que se les dio y poco a poco se fueron agrupando por tipos y se eliminaron repetidos. Entre las ideas más repetidas estuvieron temas relacionados con **café**, **puntualidad**, **break** y actividades de dispersión y un poco menos mencionadas las ideas de reglas.

Kano Analysis

Posterior a este filtro, se pasó a la etapa de categorización, con base en un diagrama previamente diseñado, en donde se desglosaron las categorías: Deseable, No Deseable, Neutral, Obligatorio y Sobresaliente, haciendo referencia al espacio de trabajo.

En esta etapa hubo poca discusión en cuanto a en dónde se debían ubicar las tarjetas. El equipo concluyó la ubicación de manera rápida, principalmente las obligaciones. Fuera de eso, el debate estuvo centrado más en qué era deseable y qué era sobresaliente.

Una vez colocada cada idea sobre la categoría que se decidió, se pasó a la fase de comentar la actividad realizada. Lo que se logró observar, fue que ninguna idea fue asignada en la categoría *No Deseable* y en la *Sobresaliente* solo se presentaron dos, lo que demuestra una vez más la diferencia en cuestión de pensamiento entre una persona millennial y una no millennial. En vista de que en el equipo dominaban los participantes no millennials, todas las ideas fueron distribuidas en Obligatorio y Deseable.

Cuando uno de los participantes se arriesgó con una idea fuera de los esquemas establecidos por los no millennials, los otros participantes reaccionaron negativamente, colocando la idea entre el Sobresaliente y el No deseable, es ahí donde se logran apreciar los choques de ideas.

3.4.2 Taller de co-creación con usuarios internos

Durante el taller, fue necesario apartar al jefe del resto de los participantes. Los equipos funcionaron con la agrupación que se planteó, donde los integrantes trabajaron con personas con las que no son muy cercanas.

Al inicio de las actividades, las opiniones eran pocas, pero cuando comenzó la lluvia de ideas de situaciones que molestan a los empleados, en los equipos comenzaron a surgir las quejas sobre el jefe y sobre las instalaciones de las oficinas.

- Card Sorting

Durante esta actividad comenzaron a surgir problemas triviales como el checador de la hora de entrada, las instalaciones y la dificultad para hablar con el jefe.

- *Priorize Pains*

En esta etapa, los usuarios se percataron de que había problemas que no eran tan graves. El ejercicio fue un poco más tardado de lo esperado, pero se debió a la complejidad de algunos de los *pains* enlistados. Por ejemplo, en el testimonio del participante 3:

> "Empezamos a acomodar los *pains* y teníamos tarjetas como que los programadores hacen mucho ruido cuando juegan futbolito, y al mismo tiempo había quejas de que nos recortaron prestaciones. Cuando pusimos todos juntos nos dimos cuenta que había un abismo entre ellos. Esos fueron fáciles, pero entre el ruido del futbolito y las restricciones para poner música en la agencia se complica un poco más".

- *Idea Storming*

Durante esta parte del taller, la dificultad consistió en salirse de lo obvio y lo común. En algunos equipos ayudó que existía algún integrante creativo que comenzaba a proponer ideas cada vez más locas y los demás lo seguían. En dos de los equipos no se dio esta situación y las propuestas fueron más conservadoras.

- Pain – Gain decision model

Para cerrar con la parte de creación del taller, se les pidió a los equipos organizar la información en matrices de la herramienta de toma de decisiones. Al hacerlo, en muchos casos se descubrió que la regla de la hora de entrada era uno de los pains más frecuentes y

coincidían todos los equipos en que al hacer una modificación que implica poco esfuerzo, el impacto era considerable en la actitud de los empleados.

Para cerrar con el taller los equipos solicitaron un espacio en el que pudieran comentar estos *pains* y soluciones con el jefe y en el proceso fue evidente que los empleados no tenían idea o referencia de cómo hacer una propuesta al jefe y que éste tampoco tenía experiencia en escucharlas. Siendo esto último el aprendizaje más significativo para el proyecto.

3.4.3 Diagrama causa-raíz

Gracias al despliegue del diagrama, se detectó que la comunicación y colaboración interna son problemas recurrentes en diferentes ramificaciones.

3.4.4 Otras herramientas

- ***Fly-on-the-wall observation*.**

Gracias a este instrumento se determinó que antes de realizar la actividad, los empleados terminaban su hora de comida y se retiraban a la sala a dormir una siesta o a utilizar su celular. A partir de la propuesta de hacer una hora de juego, los participantes empezaron a convivir diariamente con otros empleados con los que normalmente no se hablaban. La actividad resultó en abrir un espacio de dispersión y comunicación, además de que ahora se busca cada día un reconocimiento por número de victorias en diferentes juegos.

De acuerdo con el libro Hooked: how to build habit-forming products (Eyal, 2014, p.4), los usuarios convierten en hábitos las actividades que les genera alguna inversión ya sea material, de crecimiento personal o de reconocimiento. En este caso, la acumulación de victorias en los diferentes juegos de mesa ha logrado dicho objetivo, volviendo la hora de juegos, un hábito para los empleados. Sin embargo, dicha actividad no resuelve el problema planteado.

- **Graffiti wall**.

Durante la etapa de los mensajes en el refrigerador, se observó que si el mensaje era positivo, generaba una respuesta positiva o cómica; si el mensaje estaba relacionado con el trabajo, la respuesta generada era referente a una solicitud de vacaciones o de un aumento en el salario; y si el mensaje era negativo, era cambiado por algo positivo o cómico.

Cuando se implementó la segunda etapa, se inició colocando un letrero en el centro del lienzo: ¿Tienes alguna idea para mejorar B10?

Las respuestas que se recibieron fueron: un aumento, más vacaciones, que me paguen lo que me deben, poner aire acondicionado, entre otros.

Al final, el ejercicio funcionó para conocer quejas de los empleados, mas no para recolectar propuestas.

- **Mapa de comportamiento.**

Tras el análisis del video de seguridad de la empresa, se detectó que uno de los lugares más concurridos es el área del café. En este espacio llegan a juntarse 2 o más personas y, mientras se preparan las bebidas, aprovechan para dispersarse o simplemente socializar.

3.5 Procedimiento

En este subcapítulo se describe la sucesión de actividades realizadas en este proyecto. Es importante mencionar que a pesar de que la base metodológica es el proceso de Design Thinking de Standford, pueden distinguirse diferentes etapas de progreso en el trabajo con los usuarios. Es pertinente recordar el esquema que ilustra los pasos que se siguieron.

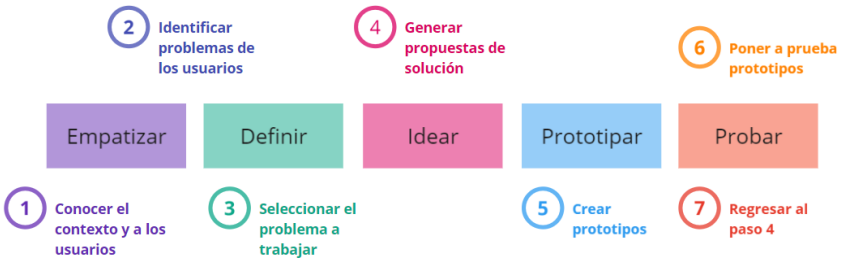


Tabla 13 Modelo de Design Thinking de Standord con desgloce de pasos aplicados en este proyecto.

3.5.1 Conocer el contexto y a los usuarios

En esta etapa, se realizaron actividades, como las entrevistas, para empatizar con los usuarios. Cuando se planteó el primer objetivo se buscaba disminuir la rotación de personal en la agencia Base10. Sin embargo, al profundizar en las primeras entrevistas salieron a la luz problemas con los horarios de entrada, la carga de trabajo y otras quejas que, en diferentes publicaciones como Forbes y fuentes bibliográficas, han sido denominadas como características de la generación millennial.

Esta etapa se conforma de las actividades como:

- Entrevista semi-estructurada
- Taller de co-creación con agentes externos
- Taller de co-creación con agentes internos

3.5.2 Identificar los problemas de los usuarios

Durante esta etapa, los instrumentos utilizados fueron:

- Diagrama causa-raíz
- Fly-on-the-wall observation

3.5.3 Selección del problema a trabajar

De la conclusión anterior, surgió la idea de enfrentar a múltiples generaciones en un entorno controlado para contrastar sus opiniones sobre los espacios de trabajo. La idea del taller de co-creación es agrupar a generación X y Y, e incluso, dentro de esos equipos, contar con un millennial empleado y uno desempleado. Así, la experiencia del taller se vuelve enriquecedora.

A lo largo de esta etapa, únicamente se realizó el taller de co-creación con la investigación documentada anteriormente utilizada en este documento para comprender la opinión que tienen la generación X sobre la Y y viceversa, así como su comportamiento en los espacios de trabajo.

Las propuestas obtenidas del taller de co-creación en realidad no fueron aplicables a Base 10, ya que implicaban un cambio radical en el jefe y la estructura de la empresa o el uso de herramientas que ya habían sido aplicadas pero que no tuvieron impacto. A partir de esto, el objetivo cambió, ya que el hallazgo fue que la mayoría de los problemas encontrados se debían a problemas de comunicación interna. Con esto en mente, se decidió repetir el taller, pero esta vez con todo el personal de la agencia y sin ningún agente externo.

3.5.4 Re-planteamiento del proyecto

Para este punto, fue necesario hacer un análisis sobre el sentido del proyecto, ya que, con los instrumentos de diseño utilizados, la investigación podía tener inclinación hacia comportamiento de las personas según su generación, un tema de psicología, o hacia el área de administración de empresas. Ninguna de estas áreas tiene relación con el objetivo original.

Gracias a un ejercicio de lluvia de ideas realizado en conjunto con un set de tarjetas de detonadores, se exploró la problemática tomando como referencia la investigación realizada hasta el momento. En dicha exploración se encontró un concepto que incorpora el problema y a la vez marca la pauta para una investigación de diseño estratégico que lo solucione:

¿Qué pasaría si las empresas fueran *human-centered*?

A partir de esta pregunta, fueron definidos el objetivo y la pregunta de investigación final, teniendo como respaldo toda la exploración que se realizó previamente.

3.5.5 Ideación y Prototipos

Al terminar de definir que el objetivo es el buscar que las agencias se transformen en empresas centradas en los usuarios, se dio por terminada la fase de definir y se comenzó a trabajar en propuestas como parte de la fase de ideación.

Con estas ideas en mente, las ideas resultantes fueron enfocadas a la participación activa de las personas dentro de la empresa. En el momento de poner a prueba los instrumentos desarrollados, éstos toman fuerza y claridad para cuándo y cómo deben ser implementados. Sobre esta parte del proceso surge la interrogante de cuándo está listo como producto, sin embargo, el proceso de iteración continúa aun posteriormente a la entrega del presente documento.

Los instrumentos usados a manera de prototipos fueron los siguientes:

- Propuesta de diario de colaboradores
- Juego de cartas para generación de propuestas

Y adicionalmente, se encuentra en proceso la sección de creación de hábitos en los usuarios.

Diario de colaboradores.

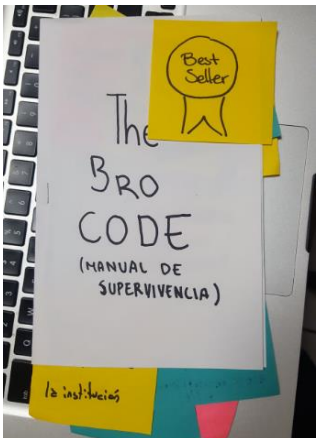


Tabla 14 Prototipo de diario para colaboradores.

Consta de una herramienta de creación propia en la que los empleados de la empresa pueden exponer sus *pains* y si han tenido una solución para ellos. De modo que sirva para el desahogo de algunas problemáticas y a la vez como un libro de consulta para nuevos usuarios.

Al diario se le puso un nombre que denotara que estaba hecho por empleados y para empleados e intentó implementarse en una primera etapa como si fuera un manual de supervivencia a la oficina.

Se realizó un prototipo de baja fidelidad para ponerlo a prueba, sin embargo, durante la prueba se determinó que era complicado ordenar las ideas de quien escribiera, así como que nadie estuvo dispuesto a buscar soluciones en el prototipo cuando los problemas se presentaron.

Uno de los primeros retos que surgieron con este prototipo, fue que, en la fase de llenado del manual, los usuarios no tenían en mente algún problema que quisieran enlistar, así que se realizó una segunda versión de baja fidelidad en la que se agregaron tarjetas de detonadores y se cambió el nombre a Bro 2 Bro, para evidenciar que era escrito por colaboradores.

Tabla 15 Bro to Bro, prototipo 2 y tarjetas detonadoras.

La idea del diario se descartó después ya que es poco probable que los usuarios regresen a consultarlo por cuenta propia. Sin embargo, las tarjetas de detonadores tuvieron impacto al generar que los usuarios hablaran de los problemas que tenían en la empresa.

Juego de cartas para la generación de propuestas.

Con base en el resultado anterior, se decidió retomar las tarjetas y disponerlas a modo de juego de cartas.

Tabla 16 Tarjetas detonadoras de ideas, prototipo 3. Creación propia.

El juego consta de un set de cartas con frases o retos. Entre los jugadores se elige un juez y se colocan al centro las cartas boca abajo. En cada turno, el juez debe voltear una carta y leerla en voz alta. Los jugadores deben escribir en un papel su respuesta y pasarla boca abajo al juez. Una vez que el juez tiene todas las cartas boca abajo, las destapa y las lee en voz alta.

El juez debe elegir la mejor respuesta según su criterio y la regresa al jugador que la haya escrito. Al finalizar el turno, la persona de su derecha se convierte en el nuevo juez y voltea la siguiente carta. El juego termina cuando una persona gane 4 cartas.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

4.1 Planteamiento del problema

La generación millennial representa un cambio importante en la humanidad, pues hace referencia a un cambio de época. Nacidos en un contexto diferente a las generaciones anteriores donde los medios digitales y la inmediatez están presentes de manera cotidiana, el pensamiento de esta generación es diferente al de todas las anteriores. El choque generacional provoca en los empleados descontento, estrés, falta de comunicación y otros malestares que se traducen en la alta rotación del personal.

Dicho cambio representa el reto que existe para adaptar las organizaciones a una nueva manera de operar. Hay empresas como IBM o Google, que son pioneros en experimentar con nuevas estructuras organizacionales y metodologías que mantienen a sus personas como centro, motivadas y operando con gran efectividad.

Esta manera de pensar debe ser traducida a empresas más pequeñas donde se observa que el descontento y la rotación del personal se incrementan de manera exponencial. Sin embargo, estos son sólo síntomas de un malestar interno de las empresas. Como se menciona anteriormente, el presente estudio se enfoca únicamente en las agencias creativas de la ciudad de Puebla y los experimentos fueron aplicados únicamente en la agencia Base 10, con el fin de ser replicados posteriormente en otras.

Después de la aplicación de los instrumentos, desde la fase de empatizar hasta la fase de ideación, fue posible identificar un problema central que desencadena la rotación de personal, el estrés de los empleados, las molestias del CEO, entre otros dentro de Base 10.

4.2 Investigación

Gracias a los arquetipos realizados y a la herramienta de personas, se pudo ubicar a los empleados de Base 10 dentro de esta problemática de malestar y rotación. Finalmente, se concluyó que todos los empleados debían estar involucrados, ya que lo que se busca es

mejorar la comunicación de problemas y soluciones en todos los niveles. En caso de que se alcance este objetivo dentro de la agencia mencionada, es pertinente replicarlo en otras con una estructura similar.

En un inicio, se realizó un Value Proposition Canvas, que es una herramienta que nos ayuda a conocer a profundidad las necesidades de los usuarios y contrastarlas con sus posibles soluciones (Strategyzer, consultado el 10 de junio de 2018, en: www.strategyzer.com). Se compone de 2 partes: generar valor y observar a los usuarios.

Se inició en este caso con el lado del usuario, encontrando sus problemas, ganancias y trabajo por hacer en la empresa. En este caso, se determinó que era necesario que la solución estuviera enfocada en primer lugar a ser una plataforma de propuestas para equipos de trabajo, ya que es una manera de hacer sentir al usuario escuchado, importante y con una manera sencilla de comunicarse con los miembros de su equipo.

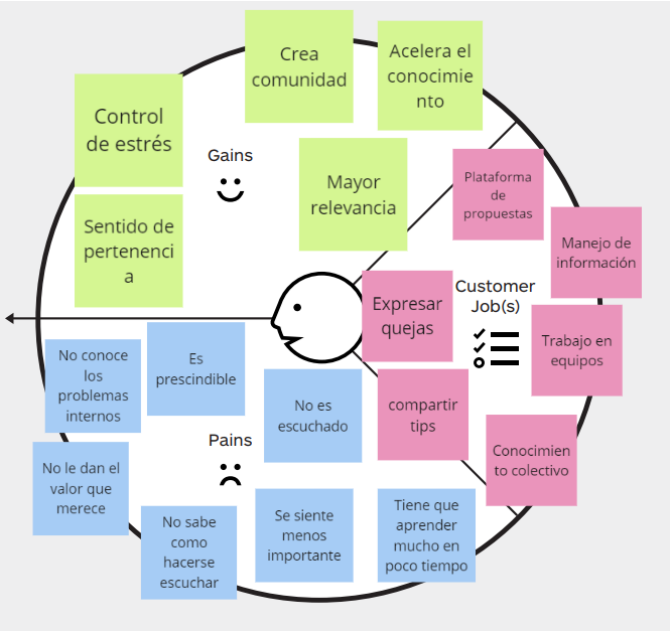


Tabla 17 *Value Proposition Canvas – Customer Value.* Fuente: Strategyzer, 2013.

Con formato: Español (México)

Con formato: Fuente: Cursiva

Posteriormente se realizó la propuesta de valor, que consiste en un juego de cartas para miembros de equipos de trabajo, que se detalla en el apartado de validación, y responde a los siguientes atributos: la dinámica puede jugarse en 15 minutos, el juego es sencillo por lo

que da al usuario la opción de descargarlo de forma gratuita e imprimirlo (*print and play)*, incluye instrucciones sencillas, es un detonador de problemas y existe la opción de escalar el número de cartas donde se indican problemas a solucionar.

Uno de los liberadores de problemas más importante es escuchar al empleado y sus propuestas. En el inicio del turno, todas las propuestas son leídas de manera anónima y al finalizar el turno, una vez que el jefe ha elegido la mejor propuesta, el jugador que la escribió se da a conocer para todos los jugadores. La dinámica empodera al empleado, haciéndole ver que sus propuestas tienen valor y al mismo tiempo, que puede tener la responsabilidad de ser el jefe al siguiente turno y comprender lo que implica.

Al mismo tiempo, las cartas tienen un efecto recreativo, ya que la dinámica semeja a un juego de mesa y propicia la dispersión de tareas por el tiempo del juego. Además, fortalece la comunicación en un equipo y despierta ideas nuevas.

A continuación, se encuentra el diagrama explicativo de estos puntos.

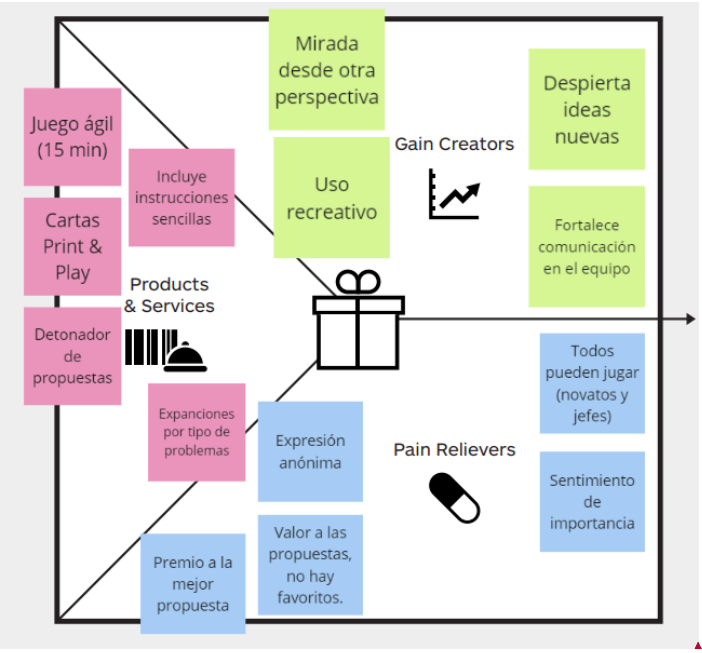


Tabla 18 *Value Proposition Canvas – Customer Value*. Fuente: Strategyzer, 2013.

Con formato: Inglés (Estados Unidos)

Con lo anterior, se concluye que el valor que se agrega con esta propuesta está pensado en los empleados y su mejor desempeño, por lo que, según lo investigado, centra a la empresa en la opinión de los empleados.

4.3 Planeación

El proceso de investigación de este proyecto se encontró con diferentes puntos de toma de decisiones, ya que, una vez iniciada la investigación, se decidió hacer una pausa para volver a plantear el objetivo con base en los hallazgos obtenidos de las herramientas de los talleres de co-creación explicadas en el capítulo anterior. Así, fue posible definir de nuevo el objetivo además de orientarlo a transformar a las empresas para estar centradas en los empleados y finalmente, la creación de propuestas que se sometieron a la validación con los usuarios.

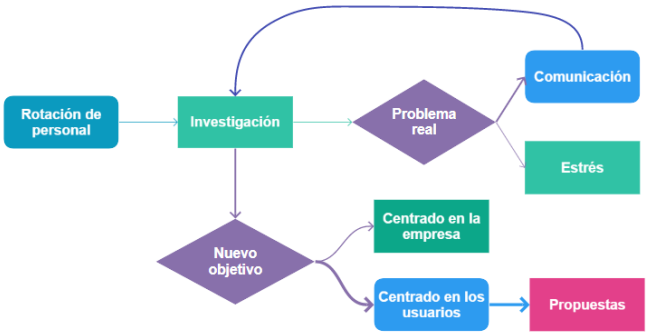


Tabla 19 Procedimiento de investigación para este proyecto. Creación propia.

Con base en dichos problemas, se realizó un Business Model Canvas en el que se involucran los siguientes factores:

Propuesta de valor: generar un toolkit de diseño estratégico que empodere a los empleados para convertirlos en el centro de la organización. De esta manera, el jefe podrá enfocarse a la aprobación o rechazo de propuestas.

Segmento de clientes: a pesar de que el prototipo está hecho con la agencia Base 10, se propone enfocarlo en otras agencias creativas para su mejor comprensión.

Canales: se busca que el kit de herramientas y la metodología sea recomendado en persona por los miembros de la Asociación de Agencias, sin embargo, el recurso estará disponible en un sitio web para ser descargado.

Relación con clientes: por la naturaleza de la herramienta, la relación con clientes podrá llevarse a través de medios digitales si se realiza una descarga, o personalmente si el contacto es directo con los socios estratégicos.

Actividades clave: difundir la metodología, su racional y sus beneficios entre los usuarios con las características afines a las investigadas en este proyecto.

Recursos clave: Sitio web desde el que se pueda tener acceso a la descarga del *toolkit.*

Socios clave: En este punto son importantes los miembros de la asociación de agencias, sin embargo, ellos a su vez están relacionados con escuelas de publicidad, diseño y mercadotecnia, así como algunos personajes de influencia en este medio, será importante establecer relación con todos ellos.

Recursos clave: Los gastos de operación del sitio web y su mantenimiento. Así como logística de impresión y envío para los usuarios que soliciten el kit físico a domicilio.

Flujos de ingreso: El toolkit se comercializará con una estrategia *freemium.* Los usuarios son libres de descargarla del sitio, así como de imprimir los elementos necesarios. Sin embargo, es posible adquirir la versión impresa con costo.

Fuente: Strategyzer, 2013. Business Model Canvas – Toolkit (el juego de cartas).

4.4 Comunicación

Inicialmente este proyecto se planteaba para solucionar la problemática dentro de la agencia Base 10. Con el desarrollo de las actividades se planteó que podía ser utilizado por otras empresas dedicadas a prestar servicios creativos y de mercadotecnia en la ciudad de Puebla.

Dada la naturaleza de la investigación y la necesidad de validar los prototipos con los usuarios meta, el proceso de comunicación comenzó en la etapa de investigación. El contacto directo con algunas de las agencias creativas generó una red de personas con las que se inició. En concreto, la visita a una de ellas, Vmas Ideas, generó pruebas con usuarios y el contacto para iniciar un plan de negocios diferente al propuesto en el apartado anterior.

Además, es pertinente mencionar que la Asociación de Agencias Creativas de Puebla, realiza juntas mensuales donde se tratan diferentes temas con respecto al mercado de la publicidad, situaciones con sus clientes, entre otros. Este puede ser un canal que genere buenos resultados para finalizar las pruebas e incluso generar nuevos contactos. Por esta razón se agendará como punto a tratar en la próxima reunión.

Se desarrollará un sitio web donde se explique la metodología de manera sencilla y se indique qué problema resuelve de manera muy sencilla. La herramienta será un toolkit descargable

del sitio web. Este toolkit incluirá la versión sencilla del juego, con cartas que denoten problemas comunes en cualquier equipo de trabajo. Adicionalmente, los usuarios podrán elegir la versión impresa de las tarjetas y añadirle de manera opcional las expansiones de cartas a problemas de otros tipos, por ejemplo: de diseñadores, de contadores, entre otros. Esta versión impresa contará con un costo que genere los ingresos para mantener activo el hospedaje del sitio web.

Para esto, es indispensable contar con el registro del proyecto en INDAUTOR. Posteriormente, y en especial si se va a manejar como un producto, será necesario generar el registro de patente de la marca.

Adicionalmente, se propone generar la identidad final de la marca a la brevedad, ya que uno de los canales de validación con usuarios son los medios digitales. Para esto se sugiere seguir con la siguiente línea de acción:

- Generación de marca e identidad
- Definición de mensaje a comunicar
- Creación de perfiles en redes sociales
- Generación de contenido

Una vez que se cuente con estos puntos, dará inicio la comunicación digital del sitio web, la metodología y el juego de cartas.

4.5 Implementación/validación

La propuesta es un juego de cartas que ayude a promover la comunicación y colaboración de los trabajadores en un mismo equipo de empleados de un mismo nivel jerárquico. Su objetivo consiste en generar una dinámica similar a una lluvia de ideas entre equipos de trabajo orientada a los problemas cotidianos que padecen y posibles soluciones para éstos.

De acuerdo con el libro de los 10 tipos de innovación (Deloitte, 2013, recuperado de https://www.germanbacca.com/los-muchos-significados-y-tipos-de-innovacion/) esta propuesta representa un tipo de innovación en la experiencia, que se refiere a una

combinación de innovación del producto y del canal de comunicación o distribución. Dentro de esta división, podría ser considerado un tipo de innovación de canal, ya que lo que ofrece es un canal de comunicación entre empleados expresado en un juego de cartas previo a juntas de equipos de trabajo.

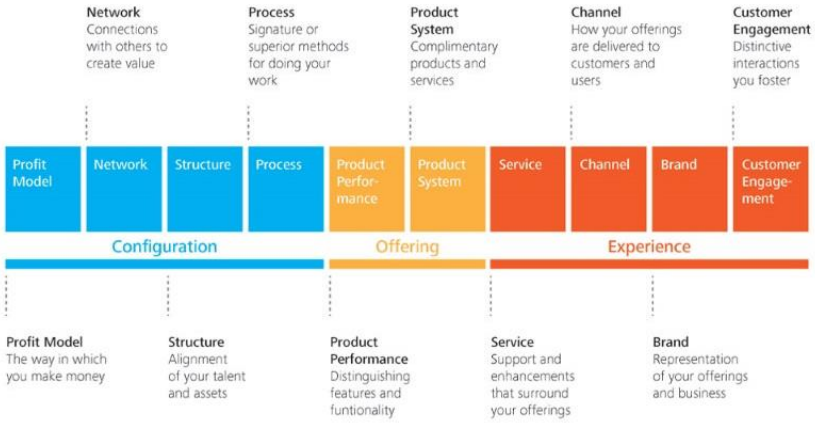


Tabla 20 Gráfico explicativo de los 10 tipos de innovación. Fuente: Delloite, 2013.

Bajo los conceptos mencionados, se considera que esta propuesta es innovadora ya que al momento no se encontraron evidencias de este tipo de juegos aplicados como herramienta para resolver problemas dentro de entornos laborales. Desde el punto de vista de los recursos humanos, el servicio que se presta se dirige a la experiencia de los empleados, sin embargo, desde el punto de vista del objetivo del juego, se crea un medio de expresión para posibles conflictos. Por estas razones puede ser considerado como innovación en el canal o en el servicio.

El juego se llama One Minute Boss ya que en las pruebas de validación se descubrió que no era sencillo explicar las reglas. El nombre ayuda a que los usuarios hagan una conexión entre el juego y la dinámica, agilizando la comprensión de éstos.

Comentado [MA15]: Sugiero uso de comillas y traducción. Solo es pregunta: porqué en inglés?

A continuación, se describe el experimento con ayuda de la herramienta *Test Card* (Strategyzer) que ayuda a planear no sólo los experimentos, sino la manera en la que se medirá si su objetivo se cumple o no.

Test Card Strategyzer

One minute boss	18 de junio
	un día

STEP 1: HYPOTHESIS

We believe that

Un juego de cartas puede romper hielo en las juntas cuando todos los presentes están en el mismo nivel de jerarquía. Además, el objetivo de las reuniones es hablar de problemáticas y propuestas, que es el objetivo del juego.

Critical

STEP 2: TEST

To verify that, we will

Existen maneras de mejorar la comunicación entre el equipo de trabajo

Test Cost: Data Reliability:

STEP 3: METRIC

And measure

Al final se les da a los usuarios dinero ficticio y se les ofrece el juego básico, la corbata o la expansión de cartas con problemas relacionados con sus áreas.

Time Required:

STEP 4: CRITERIA

We are right if

Los usuarios adquieren el kit de tarjetas y además, alguna de las propuestas es retomada durante la junta.

Copyright Strategyzer AG *The makers of Business Model Generation and Strategyzer*

Tabla 21 Test Card de experimento con prototipo final. Fuente: Strategyzer, 2013.

Se definieron las siguientes reglas de juego y se explican de la manera más breve y concreta posible:

Preparación del juego

1. Barajar las cartas y colocarlas al centro.
2. Todos los jugadores deben tener lápiz y papel.
3. Elegir qué jugador será el jefe en el primer turno.

Inicio del juego

1. El jefe toma una carta de la parte superior del montón, la lee en voz alta y deja la carta boca arriba en la mesa.
2. Los jugadores (excepto el jefe) rápidamente escriben una propuesta para la situación que haya dicho el jefe y la ponen boca abajo sobre la mesa.
3. El jefe mezcla las propuestas que recibió para que no sepa quién las ha escrito. Después voltea las propuestas, las lee en voz alta y selecciona la mejor. Sólo puede elegir una.
4. Quien haya dado la mejor respuesta se convierte en jefe y conserva la propuesta con la que ganó.
5. Para hacer el recuento de la puntuación, los jugadores deben guardar hasta el final las propuestas con las que han ganado. Quien tenga más, gana ser el **Empleado del día.**

Ilustración 1 Logotipo utilizado en las 2 últimas pruebas con usuarios. Creación propia

De la misma manera, la identidad gráfica que se utilizó en las últimas pruebas con usuarios está destinada a ayudar a crear el concepto de que el usuario es jefe por un instante, lo que implica que sus decisiones son irrefutables.

El set de juego contiene hasta el momento 21 tarjetas con problemáticas a resolver, 6 tarjetas en blanco para que los usuarios puedan redactar sus propias problemáticas. Además, se propone la inclusión de la corbata hecha de cartón para evidenciar durante el juego quién es el jefe en turno. De acuerdo con las pruebas, más de la mitad de los usuarios lo consideraron un buen recurso.

Con el prototipo de juego se realizaron 4 pruebas con los usuarios. La primera de ellas fue en la agencia Base 10 y en ella participaron 4 jugadores. En esta prueba se determinó como mayor aprendizaje que, al incluir cartas sobre -opiniones de tu jefe- era necesario que los jefes no participaran.

Primera prueba de validación con usuarios en agencia Base 10

Para la segunda prueba, la hipótesis de uso del juego era que podía ser utilizado previo a una junta con los empleados y con una duración de 15 minutos únicamente. Sin embargo, al explicar el juego a los empleados, se consumió el tiempo estimado, por lo que la prueba fue suspendida y el aprendizaje consistió en facilitar las instrucciones de juego.

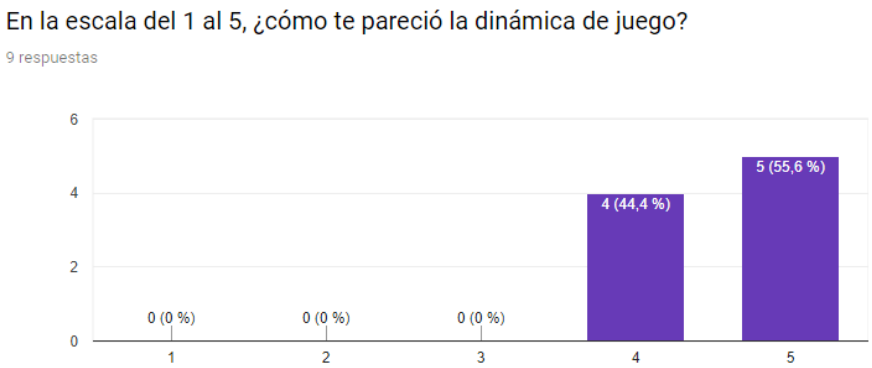
En una tercera prueba, se utilizó el juego en el momento previo a una junta de coordinadores de la agencia. Los participantes leyeron las instrucciones y comenzaron a jugar sin problemas. El aprendizaje en este escenario es que no todas las problemáticas de las cartas eran aplicables a todas las áreas, por lo que algunos usuarios no estaban seguros de qué responder en esos turnos.

Considerando los puntos anteriores, se decidió que las pruebas podían ser aplicadas en otra agencia. Vmas Ideas, otra agencia de la ciudad de Puebla, accedió a participar en la validación del proyecto. En esta ocasión participaron los 16 empleados de la agencia, lo que generó que la dinámica fuera lenta y el tiempo de uso incrementara. Sin embargo, el resultado de las pruebas fue positivo, ya que, en la retroalimentación están dispuestos a implementarlo como herramienta de comunicación y participación.

Validación en agencia Vmas Ideas

Con base en las preguntas realizadas después de las pruebas de validación, y reportadas en el siguiente párrafo, se pudo validar la factibilidad y viabilidad del proyecto con el prototipo de mediana fidelidad, que muestra un acercamiento a cómo son las tarjetas y las preguntas que se generarán para el juego. En cuanto a la deseabilidad, se midió gracias a uno de los apartados de la encuesta final y a que en conversación con el director de la agencia Vmas Ideas, quien expresó que existen posibles compradores para el producto.

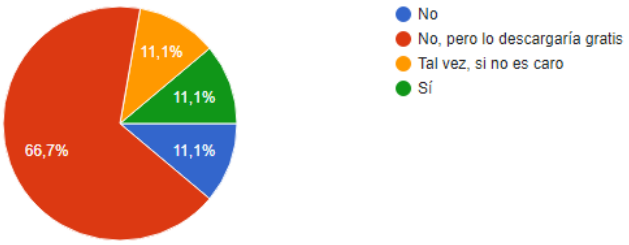
Como se mencionó en el párrafo anterior, a los participantes se les aplicó una encuesta para validar si los objetivos se cumplen con el prototipo. A continuación, se muestran las respuestas más representativas:



Dificultad del juego donde 1 representa muy difícil y 5 representa muy fácil.

¿Comprarías este juego?

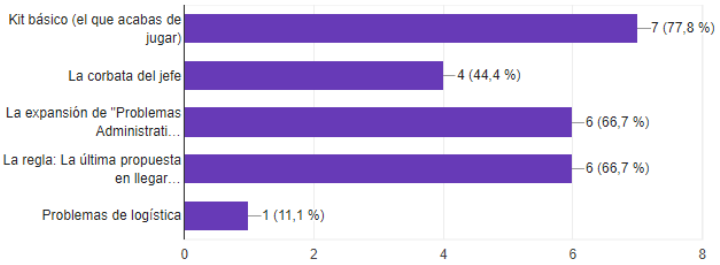
9 respuestas



Sólo un usuario comentó que no adquiriría el producto.

Selecciona las características que comprarías o descargarías

9 respuestas



Gráfica que muestra deseabilidad de posibles configuraciones o características del juego.

¿Tienes alguna pregunta que te gustaría agregar?

5 respuestas

Te molesta la actitud o hábitos de algún compañero de tu equipo de trabajo, tu harías...?
Si pudiera cambiar algo de mi jefe sería... / Si pudiera cambiar algo de mi equipo de trabajo sería...
Problemas relacionados con el área contable
Que hacer cuando el dueño te pide cosas saltandose la autoridad de tu jefa

Preguntas que los usuarios agregarían al kit

Con dichos resultados, se considera necesaria la continuación de este proyecto, por lo que se propone el siguiente plan de mejora:

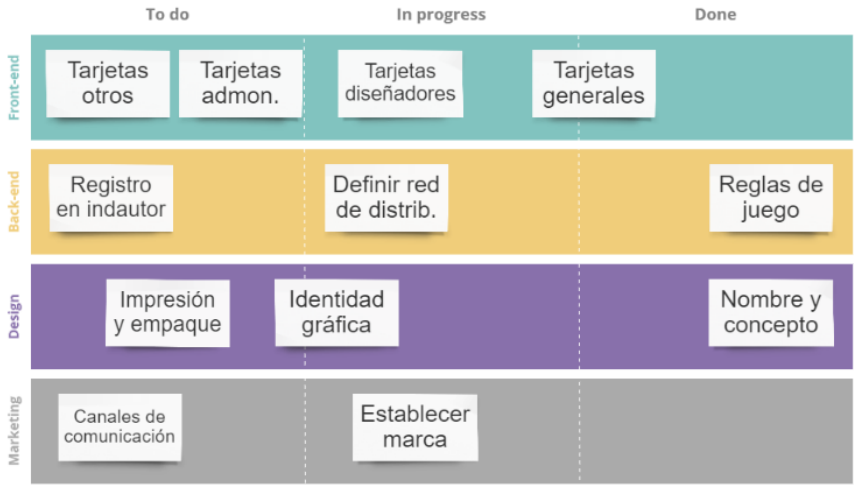


Tabla 22 Diagrama de Scrm/Kanban con actividades hechas, en proceso y pendientes para este proyecto. Fuente: RealTime Board

Para la realización de las actividades pendientes, se considera indispensable analizar si el mejor escenario es el propuesto en el apartado de Planeación, o si es pertinente considerar la oferta de vender la licencia de juego a empresas como sucedió en el apartado de Comunicación.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

El presente capítulo abordará los resultados finales de este trabajo de investigación, tomando en cuenta la pregunta de investigación, los objetivos y el supuesto que se enuncian en la primera parte de este documento. A su vez, aborda las observaciones adicionales del proyecto, así como algunas recomendaciones para su continuación.

5.1 Síntesis de resultados

Al inicio de la investigación se planteó la pregunta: ¿Cómo puede una estrategia basada en Design Thinking transformar a las agencias creativas de Puebla en empresas centradas en las personas?

A lo largo de la investigación de este proyecto, sobresalió el hecho de que los usuarios tienen problemas de comunicación, tenían opiniones, quejas e inquietudes que no sabían con quién canalizar o cómo externarlas.

Gracias a algunos de los instrumentos, como el taller de co-creación, los empleados comenzaron a expresar sus inquietudes, preocupaciones y posibles soluciones en cuanto a su entorno. Al finalizar las actividades, realizaron propuestas que tenían gran impacto en su actitud y representaban un esfuerzo menor, por ejemplo: solicitar que la música de la oficina fuera más variada y la posibilidad de poner música de los Beatles, que estaba prohibido hasta el momento.

La idea central que planteaba la pregunta era cómo usar el *Design Thinking* para empoderar a los empleados de agencias creativas de Puebla o hacerlos sentir valiosos. Después de aplicar el prototipo en Base 10, los usuarios comentaron que podían tomar decisiones a partir de los resultados del juego, lo cual resultó positivo porque pudieron encontrar la forma de sugerir mejoras y detectar problemas con mayor facilidad. De la misma manera, las propuestas obtenidas en Vmas Ideas fueron comentadas posteriormente entre los miembros del grupo, así como entre los directivos.

El objetivo general declara la creación de una estrategia laboral que convierta a las empresas en organizaciones centradas en las personas. En el proceso de investigación se determinó

que para lograrlo es necesario que los empleados tengan participación en la empresa y el juego logró este objetivo. A pesar de no ser una estrategia laboral completa, sino que sólo se trata de una actividad, la dinámica planteada logra transformar la actitud de los empleados en este primer momento, por lo que se destaca que requiere mayor seguimiento al que el alcance de este estudio permite. Como objetivos específicos están: crear guías de trabajo en equipo para generación de propuestas, lo cual fue posible sólo con algunas de las cartas del juego; proponer estrategias de comunicación interna multidireccional, que se logra cuando empleados de diferente nivel jerárquico participan; y explorar la viabilidad de integrar una actividad lúdica como parte de la propuesta, que se logró completamente en este trabajo.

Después de realizar las validaciones, se puede concluir que el juego planteado es de gran ayuda para la generación de propuestas, la solución de problemas dentro de equipos de trabajo y la comunicación entre los usuarios. Por lo tanto, se considera que es un buen punto de partida para crear una estrategia laboral completa.

Por lo tanto, se concluye que el supuesto de que es posible crear una estrategia laboral para convertir a las agencias creativas de Puebla en organizaciones centradas en las personas es correcto, sin embargo, es necesario explorar más allá del alcance de este escrito ya que el resultado hasta el momento consiste en una sola herramienta, no la estrategia.

5.2 Observaciones y recomendaciones

Durante el desarrollo de este proyecto, se observó que en diferentes publicaciones periodísticas comenzó a tomar importancia un área denominada *employee experience,* que consiste en aplicar la metodología de *Design Thinking* a problemáticas de los empleados en las organizaciones con el fin de ofrecer un valor a los usuarios involucrados.

Cuando se inició la investigación, esto no se trataba de un tópico común ni mencionado para la problemática, sin embargo, en caso de continuar con el proyecto se sugiere investigar qué otros descubrimientos o aportaciones se han logrado.

Otro factor que se observó a lo largo del desarrollo fue que el personal dentro de la agencia Base 10 cambió, ya que de las entrevistas que se hicieron en un inicio a finales del año 2016, para 2018 ya no quedaba ninguno de esos empleados laborando en la empresa. Esto representó dificultades en el momento de agrupar *insights*, ya que los usuarios iniciales tenían una ruta de aprendizajes y experiencias que permitieron que sus comentarios fueran más profundos y certeros. En contraste, la experiencia de los usuarios nuevos era superficial y centrada en comparar este trabajo con el anterior.

Para contrarrestar los posibles efectos de dicho contraste, la propuesta de solución fue presentada en 2 agencias y en ambas obtuvo resultados similares. Se sugiere intentar aplicar el juego propuesto en otra agencia para comparar el comportamiento de los jugadores. De la misma manera se recomienda probar el instrumento en equipos de trabajo ajenos a las agencias para determinar si los resultados son similares.

Comentado [MA16]: Te comento que existen varios organismos a nivel nacional y mundial que velan por el desarrollo de empresas que precisamente cuiden el ambiente laborar y respeten y reconozcan a las personas humanas.
USEM https://usempuebla.org/ y USEM México que es la "matriz" por así decirlo, http://www.usemcdmx.org.mx/ . Esta institución depende de un organismo internacional que es UNIAPAC http://www.uniapac.org/.
En ambas instituciones el propósito es formar a empresarios y colaboradores en valores para su implementación en las empresas para hacerlas "Altamente productivas, socialmente responsables y plenamente humanas".
Yo participé por 5 años como vicepresidente de comunicación y estuve postulado para ser presidente hace 2 años.
A pesar de que esta filosofía está basada en la doctrina social de la iglesia católica, de fondo es muy interesante el acercamiento pues los valores que impulsa para su desarrollo en las empresas son totalmente aplicables al desarrollo humano y la procuración de ambientes de trabajo sano.
Sería interesante que mencionaras algo sobre el reconocimiento de la persona humana como principio básico de una organización, empresa, agencia, etc. pues es a partir de ahí que se fundamenta la implantación de políticas colaborativas y de respeto en los lugares de trabajo.
De ahí mi sugerencia de utilizar la palabra "colaborador" más que "empleado", o "personal" en lugar de ·"recurso humano" que son expresiones de la vieja guardia que se no reconocen el valor de las personas humanas como tal.
Me gustó mucho tu proyecto, es muy viable y la metodología del design thinking fue la ideal para tu solución.
Muchas gracias por considerarnos y mencionar a Vmasideas en tu proyecto.

Referencias.

ADD Puebla (2017) *Análisis del estado actual de agencias creativas en Puebla*. Grupo Afiliados ADD de Puebla, recuperado de: https://www.facebook.com/groups/

Brown, T. (2005) *Strategy by Design.* Fast Company. Consultado el 3 de mayo de 2018. Disponible en: https://www.fastcompany.com/52795/strategy-design

Calabretta, G., Gemser, G., Karpen, I. (2016). *Strategic Design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master.* Consultado el: 3 de mayo de 2018. Disponible en: http://strategicdesignbook.com/

Capra, F. (1996). *The web of life: A new scientific understanding of living systems*. Anchor Books. Nueva York.

Cristancho, F. (2014) *los 8 elementos básicos para diseñar una estrategia corporativa exitosa.* Consultado el 9 de junio de 2018, disponible en: https://blog.acsendo.com/los-elementos-clave-para-disenar-la-estrategia-corporativa/

Deloitte (2013) *Los muchos significados y tipos de innovación.* Consultado el 14 de junio de 2018, recuperado de https://www.germanbacca.com/los-muchos-significados-y-tipos-de-innovacion/)

Duffy, F. Ph.D (2009) *Paradigms, Mental Models, and Mindsets: Triple Barriers to Transformational Change in School Systems.* Rice University. Houston, Texas

Emprendices (2010). *¿Qué es una estrategia y cómo se elabora?* Consultado el 9 de junio de 2018, disponible en: https://www.emprendices.co/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/)

González, F. (2005). *¿Qué es un paradigma? Análisis teórico, conceptual y psicolingüístico del término.* Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela

Hanington, B. (2012) Universal Methods of Design. Rockport Publishers. Massachusetts, USA.

Hanttu, A. (2014) *Design Thinking as a Phenomenon.* Consultado el 3 de mayo de 2018. Disponible en: https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/10404/optika_id_883_hanttu_aino_2013.pdf?sequence=1

Marketing Publishing Center (1990) *El marketing mix: conceptos, estrategias y aplicaciones.* 1990, por Ediciones Díaz de Santos S.A. de C.V., disponible en: https://books.google.com.mx/books?id=B0OMnbAf3soC&pg=PA117&lpg=PA117&dq=como+se+elabora+una+estrategia&source=bl&ots=-DQG84ahLt&sig=ziVEKce42U6SScXP26GwcZfFFro&hl=es&ei=k6A3SpGhOZPOMezA_IoN&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=8#v=onepage&q=como%20se%20elabora%20una%20estrategia&f=false

Martínez M. La investigación cualitativa etnográfica en educación. México: Trillas; 1998. p. 65-68.

Mazo, D. (2016) *What a strategic designer does. Strategic Design Lab*. Consultado el 2 de mayo de 2018. Disponible en: https://medium.com/strategic-design-lab/what-a-strategic-designer-does-b942f295379

Mercier, E. (2017) *Ranking Agencias de Marketing digital 2017 según Merca 2.0.* Consultado el 10 de junio de 2018, disponible en: https://octopus.mx/ranking-agencias-de-marketing-digital-2017-segun-merca-2-0/

Numericco. (2015) *¿Es lo mismo un estudio de diseño gráfico que una agencia de publicidad?*. Consultado el 9 de junio de 2018, disponible en: http://www.numericco.com/cultura/es-lo-mismo-un-estudio-de-diseno-grafico-que-una-agencia-de-publicidad

Pew Research Center. (2010) *A demographic portrait of the millennial generation*. Recuperado el 10 de mayo de 2017. Disponible en: http://www.pewsocialtrends.org/2010/02/24/a-demographic-portrait-of-the-millennial-generation/

Reynolds, R. (2016) *The Power Of Strategic Design Thinking: Four Principles For Your Business.* Consultado el 2 de mayo de 2018. Disponible en: https://www.forbes.com/sites/yec/2016/06/21/the-power-of-strategic-design-thinking-four-principles-for-your-business/#736f20eb751a

Zaballa, N. (2017) *El estrés de los millennials.* Revista Forbes. Consultado el 1 de abril de 2018. Disponible en: http://forbes.es/life/10784/el-estres-de-los-millennials/

Afiliados ADD Puebla. (2017). *Nombre del estudio.* Recuperado de: https://www.facebook.com/groups/197827690707513/