

# Towards a model for improving collaboration between design and development teams in a large-scale organization

Víctor Manuel García Luna

Published: 30 November 2021

## Abstract

In the context of organizational transformation, the professional practice of User Centered Design / Usability / User Experience / Design Thinking seems to disagree with agile software development. This case study addresses a management model proposal, Dual Track, which incorporates different Lean, Agile and User Centered Design integration practices applied within the Design & UX team at BBVA Mexico. The first learnings of the implementation of the model in a pilot phase and next steps are presented.

## Keywords:

Methods; Methodologies; Case study.

## 1 Introducción

Desde hace varios años, organizaciones de todos los tamaños, industrias y geografías están viviendo procesos de transformación. Una transformación es un cambio de una cultura a otra. En términos de agilidad, la transformación implica una transición hacia una mentalidad de adaptación al cambio (*agile mindset*) [22].

En términos de la experiencia del usuario, la transformación implica una reorientación estratégica de la organización, de un pensamiento centrado en el negocio (*business centric*), a una mentalidad centrada en el cliente (*customer centric*).

*Customer centricity* se define como una mentalidad y forma de hacer negocios que centra a una organización para crear experiencias positivas para el cliente a través de un conjunto completo de productos y servicios diseñados a partir de un conocimiento de sus necesidades [14].

En el contexto de procesos de transformación organizacional, han emergido múltiples propuestas para describir la integración de *Lean*, *Agile* y *User Centered Design*, por ejemplo: *Combine Design Thinking*, *Lean Startup and Agile* [2], *Better Together* [13], *Pay to*

*Learn / Pay to Build* [10], *Startup-as-a-Service Framework* [11], *The Innovation Spectrum* [4], *The Innovation Vortex* [1], entre otros enfoques.

A su vez, estos esquemas de alto nivel incorporan una o más prácticas concretas o conceptos relacionados a diferentes métodos de integración, entre ellos: *Adapting Usability investigations for Agile User-centered Design* [24], *Agile development that incorporates User Experience practices* [17], *How UCD and Agile can live together* [8], *Dual Track Agile* [3], *Agile Product Discovery* [20], *Agile Inception Deck* [21], *Lean Product* [18], *Design Sprint* [12], *Lean UX* [9], *6 stages of Design Thinking in project life cycle* [16], por citar algunos.

En el presente caso de estudio se aborda una propuesta de modelo de gestión que incorpora algunos de los métodos y prácticas de integración, aplicadas en el equipo de Design & UX de BBVA México.

## 2 Contexto del caso de estudio: Design & UX BBVA México

BBVA comenzó su proceso de transformación hace algunos años, en un esfuerzo prácticamente sin precedente en la industria financiera. La institución comprendió que para seguir compitiendo, no solo con empresas del sector, sino con la pujante industria *FinTech* o con empresas de tecnología incursionando en servicios financieros, debía adaptarse al entorno altamente cambiante. Inició así, un proceso de transformación, no solo tecnológica, sino organizacional y cultural.

En cuanto a la adopción de agilidad, la organización implementó el marco de escalamiento ágil SAFe (*Scaled Agile Framework*), una base de conocimientos a partir de principios, prácticas y competencias que buscan lograr la agilidad empresarial mediante *Lean*, *Agile* y *DevOps*. El marco de escalamiento ágil se ha ido adaptando al contexto particular de la organización.

A la par de la adopción ágil, el papel del diseño dentro de la organización también ha evolucionado considerablemente. Ha pasado de ser responsabilidad de un pequeño equipo local, dedicado principalmente a la producción, en proyectos esporádicos, a un departamento global con un enfoque estratégico.

Hoy en día, más de 400 profesionales del diseño colaboran en BBVA en más de siete países. Tan solo en México, el equipo evolucionó de un pequeño grupo de menos de 15 diseñadores, hasta 2016, a un equipo de más de 200 personas en 2020, integrados como Diseño & Experiencia de Usuario.

---

García Luna, Víctor Manuel.  
BBVA México  
Ciudad de México, México  
[victormanuel.garcia.luna@bbva.com](mailto:victormanuel.garcia.luna@bbva.com)

### 3 Madurez del diseño en BBVA México

Un modelo de madurez es un conjunto de niveles, indicadores, cualidades o comportamientos que permiten identificar dónde se encuentra el diseño dentro de una organización más un conjunto de recomendaciones sobre qué camino debería conducir para seguir creciendo.

De manera relativamente reciente, han surgido varios modelos que permiten analizar el nivel de madurez del diseño, entre ellos: *The Design Ladder* [26], *Design Maturity Model* [27], *McKinsey Design Index* [23], *Design Maturity Matrix* [6] y *UX-Maturity Model* [25].

A principios de 2019, la Disciplina de Diseño & Experiencia de Usuario de BBVA México consideró importante contar con un modelo de madurez propio. Se retomaron algunos componentes del modelo de madurez de InVision [27] y los indicadores del modelo de McKinsey [23].

Acorde a la primera evaluación diagnóstica de la madurez del diseño en BBVA México, se identificaron 13 grandes áreas de mejora, entre ellas un *cluster* que recibió la etiqueta “Agile+UX: Integración de los modelos de trabajo y equipos”, con tres comportamientos clave a mejorar dada su baja evaluación:

- La forma en que el equipo de Design & UX de BBVA se integra con otros equipos de trabajo.
- Comprensión clara de los objetivos de diseño, costos y calidad de los proyectos entre los equipos de trabajo.
- Alineación de objetivos, desde la estrategia hasta la ejecución.

A partir del diagnóstico, se impulsaron líneas de acción para abordar las grandes áreas de mejora. Para el *cluster* Agile+UX se creó la línea de acción *Dual Track*, llamada así en inspiración a la propuesta de integración planteada por Marty Cagan [3].

### 4 Modelo de colaboración Dual Track

El objetivo general de *Dual Track* es mejorar la colaboración entre el equipo de diseño y los distintos niveles de planificación del marco de escalamiento ágil BBVA México (*Portfolio*, *Program*, *Team*) en la alineación de objetivos, comprensión de alcance en proyectos y coordinación de esfuerzos de trabajo.

A su vez, *Dual Track* tiene tres objetivos específicos:

- En el trabajo previo a un *Program Increment* (período trimestral), el equipo colabora con el nivel *Program* y *Portfolio* para identificar los objetivos de negocio y de diseño de las iniciativas priorizadas.
- Durante el PI, el equipo colabora con el nivel *Team* en la entrega continua (*continuous delivery*), y con el nivel *Program*, en el descubrimiento continuo (*continuous discovery*).
- En el cierre de un PI, el equipo colabora con el nivel *Program* y *Portfolio* para la revisión de los resultados alcanzados y para la alineación de objetivos estratégicos para el siguiente incremento.

*Dual Track* se encuentra definido por dos elementos clave:

- Valores y principios.
- Prácticas y herramientas.

#### 4.1 Valores y principios

Como conjunto de valores y principios, *Dual Track* retoma el primer principio del Manifiesto por el Desarrollo Ágil de Software: “nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor”. Bajo este pilar, se integraron elementos ya existentes en la cultura del equipo:

- *Design & UX Manifesto* (valores internos del equipo).
- Pilares de calidad UNICO (elementos para definir y evaluar la calidad del proceso de diseño en BBVA).
- Valores BBVA.

#### 4.2 Prácticas y herramientas

*Dual Track* representa un modelo híbrido de estrategia UX y estrategia de producto.

*UX strategy*, o estrategia de experiencia de usuario, abarca toda la ejecución estratégica del diseño de experiencia de usuario entendida como departamento o unidad de negocio en una organización [15].

Por otra parte, estrategia de producto, suele referirse al proceso de planeación de producto, es decir, comprender quién es el usuario, encontrar una propuesta de valor y plantear un modelo de negocio rentable y escalable. Desde un *agile mindset*, es comprendida como una actividad constante que implica diferentes niveles de profundidad sobre tres aspectos clave:

- El nivel de detalle de la planificación.
- La frecuencia de la toma de decisiones.
- El nivel de involucramiento de la alta dirección.

La propuesta del modelo *Dual Track* retoma el concepto de los niveles de planificación ágil de Mike Cohn [5] y el del vacío de gestión de Don McGreal [7] para el planteamiento de un conjunto acotado de prácticas y herramientas (ver Figura 1):

- *Portfolio Map*. Propuesto por Alexander Osterwalder [19].
- *Expanded Design Process*. Propuesta propia a partir de las recomendaciones de [1, 2, 4, 8, 10, 11, 13].
- *User Story Mapping*. Planteado por Jeff Patton [20].

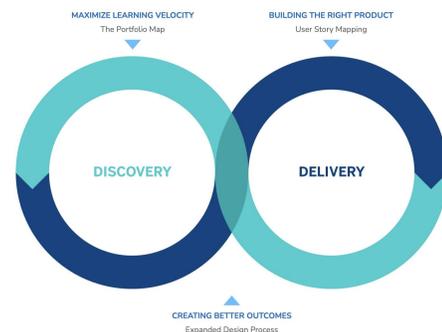


Figura 1. Proceso Dual Track.

En el nivel *Portfolio* y *Program*, se propone el uso de la herramienta *Portfolio Map* para mejorar la colaboración en la visualización, análisis y gestión de los modelos de negocio de un *Portfolio* específico [19]. En organizaciones que implementan marcos de escalamiento ágil, como BBVA México, los *Portfolios* se definen para agrupar iniciativas en torno a los objetivos estratégicos de la empresa. El *Portfolio Map* nos ayuda a identificar de mejor forma la entrega de valor, el nivel de riesgo involucrado y los recursos disponibles de cada una de las iniciativas de un *Portfolio* (ver Figura 2).



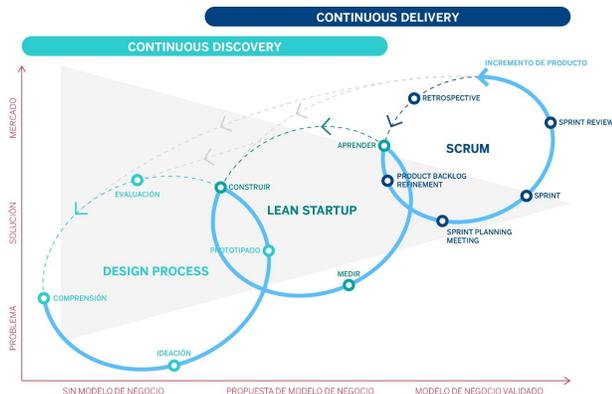
**Figura 2. Colaboración Design Manager - Program Manager.**

A nivel *Team*, se propone el uso de *User Story Mapping* como práctica para conectar la priorización de entrega de valor, promovida desde la estrategia UX, con la entrega temprana y continua desde el enfoque del desarrollo ágil de software [20] (ver Figura 3).



**Figura 3. Colaboración Product Designer - Product Owner.**

Finalmente, se propone un proceso de diseño “extendido”, que integra la perspectiva de *User Centered Design*, el pensamiento *Lean Startup* y el marco de trabajo *Scrum* en un único flujo continuo de trabajo centrado en el descubrimiento y la entrega continua de valor [1, 2, 4, 8, 10, 11, 13] (ver Figura 4).



**Figura 4. Proceso de diseño extendido en Dual Track.**

## 5 Implementación

La implementación de *Dual Track* ha comprendido las siguientes fases:

1. Identificar el proceso de colaboración actual entre el equipo de diseño y los distintos niveles del marco de escalamiento ágil BBVA México. Comenzó en Q3-2020.
2. Modelar una propuesta de mejora que incorpore buenas prácticas de la industria y de BBVA México en la integración de UX y Agile.

3. Comunicar la propuesta de mejora entre diferentes actores involucrados para evaluarla y obtener retroalimentación.
4. Seleccionar proyectos de diferentes *Portfolios* para implementar el modelo de colaboración. Esta etapa piloto abarcó los trimestres Q1-2021 al Q3-2021. Participaron 3 *Design Heads*, 12 *Design Managers* y 21 *Product Designers* por parte del equipo Design & UX. También participaron de forma activa personas con roles clave del escalado ágil como *Product Owners*, *Program Managers* y *Portfolio Managers*.
5. Realizar seguimiento y medición de los artefactos y eventos iterados/nuevos; así como la actuación de los roles durante la ejecución del PI.
6. Evaluar y medir el impacto de la implementación del piloto, así como obtener la retroalimentación de los participantes del piloto. Este es el trabajo en progreso durante Q4-2021 para la iteración del modelo.
7. Escalar el modelo hacia todo el equipo. De acuerdo al *roadmap* de implementación, comenzará en Q1-2022.

## 6 Aprendizajes y siguientes pasos

Como primeros aprendizajes, es posible señalar lo siguiente:

- El primer principio del Manifiesto Ágil por el Desarrollo de Software expresa que: “individuos y sus interacciones sobre procesos y herramientas”. El modelo *Dual Track* hace un énfasis en la implementación de algunas prácticas específicas, pero en el afán de capacitar al equipo en el uso de herramientas, se ha perdido la esencia de la colaboración y el entendimiento común a través de la conversación cara a cara que promueve y alienta la agilidad.
- Para escalar la agilidad y el diseño, es necesario desescalar la complejidad alrededor de la toma de decisiones y los procesos de trabajo. A pesar de que el planteamiento de *Dual Track* suponía un proceso más eficaz y eficiente, no se tomó en cuenta el solapamiento con otras prácticas actuales, por lo que implicó una duplicación en las tareas y actividades de los equipos de trabajo.
- Una práctica indispensable para un equipo *Scrum* es la gestión de un *Product Backlog*, una lista priorizada y ordenada de las funcionalidades de un producto a desarrollar. Sin embargo, muchos equipos ágiles en la organización no implementan de buena forma esta práctica, por lo que los diseñadores no pueden colaborar conectando las necesidades del usuario y la priorización por valor en el *User Story Map* sin la correspondiente existencia y gestión de un *Product Backlog*.
- El fenómeno de vacío de gestión está sumamente presente en la planificación ágil de la organización. Los roles de *management*, tanto de diseño como del escalado ágil, enfrentan retos considerables para transmitir la visión estratégica a la ejecución táctica de los equipos de trabajo. El vacío de gestión existente podría superar el alcance de *Dual Track* como modelo de colaboración.
- El diseño del modelo de colaboración tuvo un cierto nivel de esfuerzo y complejidad, pero ha sido más difícil lograr que los equipos se apropien de la estrategia. Se requiere un alto nivel de involucramiento y convicción individual, más allá de solo una capacitación, para que el modelo se implemente de manera adecuada.

Como siguientes pasos, al término de la fase piloto, se espera iterar el modelo con base en la retroalimentación de los participantes del piloto y escalar el modelo hacia todo el equipo de Design & UX de BBVA.

## 7 Agradecimientos

Se extiende un agradecimiento a todos los miembros del equipo de Design & UX de BBVA México que han participado en la fase piloto de *Dual Track*, al igual que al equipo de *Design Discipline* por la aportación y retroalimentación a la propuesta.

## 8 Referencias

- [1] The Design Thinking and Lean Startup Models Are Broken. Here Is the Innovation Vortex! <https://medium.com/@jurgennappelo/the-design-thinking-and-lean-startup-models-are-broken-here-is-the-innovation-vortex-43592a4414d>
- [2] Brand, S., Bloesch, M., & Osmond, N. *Enterprise Architects Combine Design Thinking, Lean Startup and Agile to Drive Digital Innovation*. Gartner Research (2019).
- [3] Dual-Track Agile. <https://svpg.com/dual-track-agile/>
- [4] When, which... Design Thinking, Lean, Design Sprint, Agile? <https://medium.com/@geertwclaes/when-which-design-thinking-lean-design-sprint-agile-a4614fa778b>
- [5] Cohn, M. *Agile Estimating and Planning*. Prentice Hall, USA, 2006.
- [6] The Value of Design - Design Management Institute. <https://www.dmi.org/page/DesignValue/The-Value-of-Design-htm>
- [7] Don, M., & Ralph, J. *The Professional Product Owner: Leveraging Scrum as a Competitive Advantage*. Addison-Wesley Professional, USA, 2018.
- [8] How UCD and Agile can live together. johnnyholland. <http://johnnyholland.org/2009/12/how-ucd-and-agile-can-live-together/>
- [9] Gothelf, J., & Seiden, J. *Lean UX: Designing Great Products with Agile Teams*. O'Reilly Media, USA, 2016.
- [10] Better together: Agile + Lean UX. zenexmachina. <https://zenexmachina.com/better-together-agile-lean-ux/>
- [11] Startup-as-a-Service: Lets Innovate Together. Medium. <https://medium.com/@Jattala/startup-as-a-service-lets-innovate-together-61a68052af05>
- [12] Knapp, J., Zeratsky, J., & Kowitz, B. *Sprint: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*. Simon & Schuster, USA, 2016.
- [13] What does Lean UX have that I don't? <https://lithespeed.com/lean-ux-dont-part-1-3-2/>
- [14] Customer Centricity. Scaled Agile Framework. <https://www.scaledagileframework.com/customer-centricity/>
- [15] Levy, J. *UX Strategy: Product Strategy Techniques for Devising Innovative Digital Solutions*. O'Reilly Media, USA, 2021.
- [16] Design Thinking & Agile [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=n397Pv46Ouk>
- [17] Nodder, C., & Nielsen, J. *Agile Development that incorporates User Experience Practices*. Nielsen Norman Group, USA, 2010.
- [18] Olsen, D. *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*. Wiley, USA, 2015.
- [19] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Etienne, F. *The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration from the World's Best Business Models*. Wiley, USA, 2020.
- [20] Patton, J., & Economy, P. *User Story Mapping: Discover the Whole Story, Build the Right Product*. O'Reilly Media, USA, 2014.
- [21] Rasmuson, J. *The Agile Samurai: How Agile Masters Deliver Great Software*. Pragmatic Bookshelf, USA, 2010.
- [22] Sahota, M. *An Agile Adoption And Transformation Survival Guide*. lulu.com, USA, 2012.
- [23] The business value of design. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>
- [24] Adapting Usability Investigations for Agile User-centered Design. <https://uxpajournal.org/adapting-usability-investigations-for-agile-user-centered-design/>
- [25] The 6 Levels of UX Maturity. <https://www.nngroup.com/articles/ux-maturity-model/>
- [26] The Design Ladder: Four steps of design use. <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>
- [27] The New Design Frontier <https://www.invisionapp.com/design-better/design-maturity-model/>



© 2021 by the authors. This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.