

Fundación Germán

Sánchez Ruipérez

***UNA INTRODUCCIÓN
AL DESIGN THINKING***

DESIGN THINKING QUÉ ES, PARA QUÉ SIRVE Y CÓMO SE APLICA

Un problema recurrente a la hora de diseñar servicios y proyectos es la falta de tiempo para poner en marcha todas las ideas que nos bullen en la cabeza y poder detenernos con calma a pensar en la mejor manera de aplicarlas. La dinámica diaria del trabajo consume buena parte de la dedicación y la energía de los profesionales, instalando inercias que dificultan las opciones de innovar a través del rediseño de servicios o la introducción de otros nuevos.

Diseñar “nuevas experiencias” para ofrecer a los clientes es una tarea que requiere una atención y una disposición (y por supuesto también una inspiración) importantes. Y es en este punto donde el *Design Thinking* (literalmente “pensamiento de diseño”) acude en nuestra ayuda.

El Design Thinking (DT) es un enfoque que puede ayudar a resolver desafíos diarios que encontramos en nuestro desempeño. Puede utilizarse para desarrollar mejores programas, servicios, espacios o sistemas.

Los contenidos que siguen explican los pasos básicos que conforman el proceso de aplicación del DT, que van del germen de la idea para llegar a la inspiración, la ideación, y la iteración.

El DT está orientado a generar cambios, pero no es algo tan automatizado que funcione sólo. La clave para conseguir cambiar algo a mejor del negocio parte muchas veces de un cambio en la mentalidad de los/as profesionales que lo atienden. En la versión específica de la metodología DT realizada por la Fundación Bill y Melinda Gates encontramos una referencia que apela al espíritu proactivo y optimista del profesional, y que mínimamente adaptada sería: “¿Recuerdas que todo parecía nuevo cuando llegaste a la editorial y cuántos sueños y esperanzas tenías? Reaviva esas esperanzas, porque el design thinking consiste en abordar problemas con una perspectiva nueva y refrescante”.

La página siguiente muestra *un esquema gráfico de la secuencia del proceso de DT* que se concentra en 3 pasos. Es conveniente revisar ese esquema con detenimiento y asimilar sus significados para ser capaces de utilizar el método de forma eficiente.

**La clave para conseguir cambiar a
mejor parte muchas veces de un
cambio en la mentalidad del profesional**

LA SECUENCIA DEL DESIGN THINKING



INSPIRACIÓN

consiste en enmarcar un desafío de diseño y descubrir nuevas perspectivas sobre la oportunidad

Tengo un cambio



IDEACIÓN

consiste en generar ideas y hacerlas tangibles

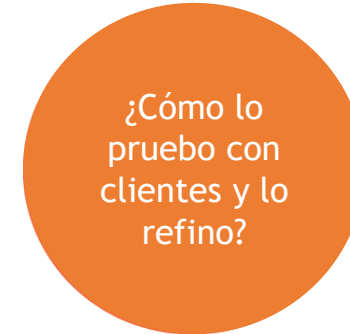
He aprendido algo



ITERACIÓN

consiste en experimentación continua basada en la retroalimentación de los clientes

Tengo un prototipo



HAY QUE COMENZAR POR PREGUNTARSE COSAS

El proceso de DT comienza por la elección de **un desafío**. ¿Qué queremos cambiar en el negocio? ¿Hay un problema o una oportunidad en la que estemos pensando? Las cosas sobre las que podríamos estar quejándonos o deseando que fuesen mejores constituyen “desafíos de diseño” que pueden ser abordados: encontrar una mejor forma de involucrar a los determinados públicos, o habilitar un espacio de trabajo colaborativo con autores y lectores... podrían ser ejemplos de desafíos que se pueden afrontar con un enfoque de DT.

Empecemos por **estructurar nuestros desafíos de diseño en forma de preguntas**. Expresar nuestro trabajo en preguntas del tipo *¿Cómo Podríamos...?* (les llamamos CP?) no sólo nos pone en la mentalidad de llegar a soluciones de impacto, también ayuda a generar tantas ideas como sea posible a lo largo del camino.

Es importante encontrar un equilibrio para elaborar un buen desafío. Si el desafío se traduce en una pregunta demasiado amplia (“¿Cómo podríamos poner fin a la pobreza?”), no será factible llegar a una solución efectiva ejecutable. Por el contrario, cuando la pregunta es demasiado cerrada (“¿Cómo podríamos diseñar un nuevo robot de limpieza, que cueste menos de 150 €, sea alimentado por energía solar y pueda ser reparado por alguien sin habilidades?”), correremos el riesgo de ‘limitar el horizonte del pensamiento’ y constreñir los tipos de ideas y de soluciones que se podrían crear.

Define tu Desafío

Para definir tu desafío, identifica un grupo de usuarios y un problema que necesita ser resuelto.

GRUPO DE
USUARIOS

NECESIDAD
/ PROBLEMA
DEL USUARIO

Prueba varias preguntas del tipo *¿Cómo Podríamos?* que puedan describir mejor tu desafío:

1. ¿CÓMO PODRÍAMOS
2. ¿CÓMO PODRÍAMOS
3. ¿CÓMO PODRÍAMOS

En este punto estamos situados ya en ‘la parrilla de salida’ para iniciar un camino del pensamiento de diseño que nos lleve a encontrar las mejores respuestas a las CP? que hemos enunciado, y transformarlas en una posible solución para el desafío planteado.

BUSCANDO LA INSPIRACIÓN

Crear soluciones significativas para el negocio comienza con la búsqueda de inspiración en el mundo que nos rodea y conseguir una profunda comprensión de las necesidades de las personas a las que lo orientamos.

La primera fase del DT se denomina **Inspiración**, y consiste en escuchar, observar y estar abiertos a lo inesperado. Si queremos crear soluciones nuevas e innovadoras, necesitamos encontrar nuevas formas de inspirarnos. Las propuestas que siguen no son tareas enmarcadas en la ruta del DT, solo algunos ejemplos de estrategia (hay muchas más) que pueden ayudar a comprender mejor la filosofía del pensamiento de diseño para que después, contextualizada dentro de nuestra realidad y nuestros desafíos, sepamos cómo aplicarla.

HABLAR CON LAS PERSONAS

Una de las mejores maneras de inspirarse es hablar con las personas. Es especialmente importante hablar con las personas para las que estamos diseñando, porque en esas conversaciones podrían ayudarnos a comprender mejor nuestro problema de diseño. Y eso supone que no sólo les hablemos acerca de la editorial o de libros, también acerca de su vida, sus rutinas y cómo pasan su tiempo, en qué creen, qué los motiva...

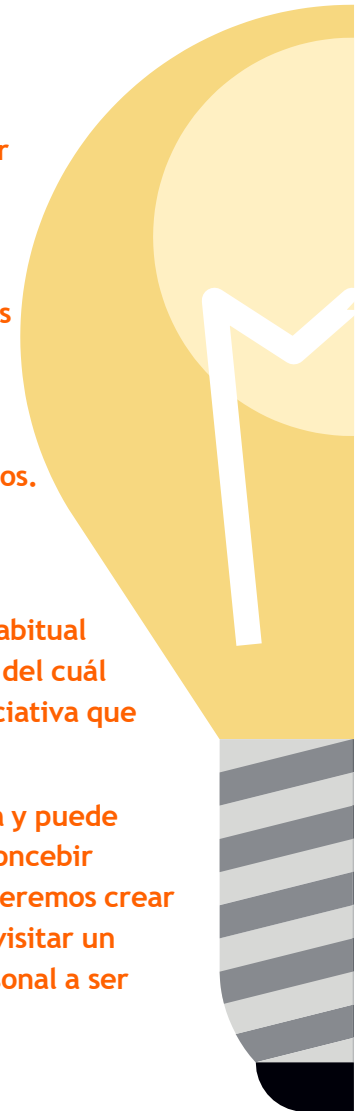
SUMERGIRSE

Otra actividad interesante es experimentar el mundo desde otro punto de vista. Un ejemplo típico que se menciona con frecuencia es el proceso de diseño de un servicio o un dispositivo para personas con discapacidad visual; puede ser inspirador sumergirse en esa circunstancia tratando de realizar tareas simples mientras se tienen los ojos vendados.

VISITAR UN LUGAR INESPERADO

Esto se refiere a salir de nuestro espacio habitual de trabajo para visitar un lugar inspirador del cuál podamos aprender y traducir ideas a la iniciativa que tenemos entre manos.

Facilita ver las cosas con una mirada nueva y puede ayudarnos a encontrar nuevas formas de concebir nuestro propio negocio. Por ejemplo, si queremos crear un mejor ambiente de equipo, podríamos visitar un café concurrido para ver qué ayuda al personal a ser más productivos.



SACUDIENDO LAS NEURONAS

La siguiente fase del DT se llama **Ideación**. Es en esta etapa cuando se genera una gran cantidad de ideas nuevas con el fin de crear una ‘solución de diseño’.

Hay que empezar por la proposición de ideas, para lo cual es muy útil la **lluvia de ideas**, consistente en producir una gran cantidad de ideas basadas en nuestra experiencia y en el proceso previo del DT. La clave para llegar a tener una gran idea es tener muchas ideas, hay que evitar obsesionarse o apegarse a nuestro primer par de ideas pensando que son maravillosas. Aquí es imprescindible aplicar aquél famoso eslogan de *Mayo del 68* que decía: “la imaginación al poder”.

La lluvia de ideas tiene sus propias reglas, que son importantes porque permiten a todos los participantes tener libertad creativa. La duración del ejercicio no debería prolongarse muchos, pero eso será adaptable dependiendo de la cantidad de (CP?) que se estén abordando, de que nos estemos centrando en todas o sólo varias de las necesidades descubiertas en la fase de inspiración. Es conveniente incluir 2 o 3 personas en la lluvia de ideas y asegurarse de que todas ellas tengan claro:

- **Sobré qué deben pensar e idear, partiendo de las (CP?).**
- **Que no deben limitarse más de la cuenta tratando de buscar la lógica. Muchas veces, las mejores soluciones tienen su origen en una idea aparentemente “loca”.**

La clave para llegar a tener una gran idea es tener muchas ideas //

Reglas para una Lluvia de ideas

- **JUZGA DESPUÉS**
No hay ideas malas en esta fase. Habrá mucho tiempo de reducir las opciones más adelante.
- **FOMENTA LAS IDEAS LOCAS**
Incluso si una idea no parece realista, puede provocar una gran idea de otros.
- **CONSTRUYE SOBRE LAS IDEAS DE OTROS**
Piensa en “y” en lugar de “pero”.
- **MANTÉNTE ENFOCADO EN EL TEMA**
No perder nunca de vista las (CP?).
- **UNA CONVERSACIÓN A LA VEZ**
Para que todas las ideas puedan ser escuchadas.
- **SÉ VISUAL**
Dibuja tus ideas, en lugar de sólo escribirlas. Las figuras y bocetos simples pueden “hablar mejor”
- **CUANTO MÁS, MEJOR**
La mejor manera de encontrar una buena idea es proponer una gran cantidad. Por ejemplo: “Tenemos que obtener 50 ideas en 10 minutos”.



DANDO VIDA A LAS IDEAS

Una vez que hemos propuesto una gran cantidad de excelentes ideas, es el momento de elegir las favoritas para “armarlas” de forma que sea posible llevarlas a la práctica. Esto podemos hacerlo con el grupo de la lluvia de ideas o por nuestra cuenta.

La forma más rápida de aprender más acerca de cómo mejorar una idea es construyéndola. El proceso de hacer la idea tangible se traduce en **crear prototipos**. El propósito del prototipo es traer al mundo real una idea que está en nuestra mente, para que otras personas puedan reaccionar ante ella. Esto puede sonar complicado, pero no hay razón para desencantarse. Es más, el ejercicio del prototipado, además de ayudarnos a “bajar las ideas del cielo a la tierra”, puede resultar muy entretenido. Para afrontarlo solo necesitamos algunos materiales sencillos como papel, lápices, y tijeras. Y un poco de imaginación.

“ El propósito del prototipo es traer al mundo real una idea que está en nuestra mente, para que otros puedan reaccionar ante ella ”

¡No hay que preocuparse por hacer el prototipo perfecto!, nunca lo será al primer intento y evolucionará con el tiempo. Independientemente de cuál sea el resultado, nos sirve para iniciar una conversación con nuestros usuarios. Algunas ideas para dar forma al prototipo serían:

Algunas ideas para dar forma al prototipo serían:

- **Un modelo** → una representación tridimensional de la idea. Puede ser una maqueta a escala que representa lo esencial de la idea. Es útil cuando por ejemplo la (CP?) se refiere a un espacio.
- **Una maqueta digital** → un simulacro de una herramienta digital con bocetos de pantallas en papel. Pega con cinta el papel a la pantalla de un dispositivo como un teléfono o un computador para imitar el contexto de una interacción digital.
- **Una noticia** → una maqueta de un anuncio que promueva la idea (ya sea un programa, un servicio, o un espacio). Piensa cómo construirías conciencia sobre lo que estás ofreciendo y cómo comunicarías su valor a diferentes tipos de usuarios.
- **Un juego de rol** → Representar la experiencia de la idea. Define distintos perfiles de personas que tienen que ver con la situación abordada en el desafío, asígnalos y plantea un juego de entrevistas con preguntas que ellos, asumiendo su personaje, responderán.



■ CONTRASTANDO LAS IDEAS CON LOS DESTINATARIOS

Llegados a esta etapa del camino, habremos conseguido traducir nuestra idea en algo tangible y visualizable. Un formato muy usual y práctico es representarlo dibujado un **Mapa Mental**.

Ahora es el momento de poner nuestro programa, servicio, O espacio frente a los usuarios para oír qué piensan. Esta es una parte crítica de la **Iteración**, la 3ª fase del DT, que permite saber lo que puede funcionar, lo que no y lo que se podría mejorar.

Debemos encontrar un grupo de personas del grupo o colectivo al que se destina el diseño que estamos elaborando, para que nos ayuden dando realimentación. Probablemente se sentirán involucradas y agradecidas porque se esté pensando en cómo mejorar servicios para ellas y se les invite a opinar.

Y no nos olvidemos de los ‘no clientes’. Muchas veces, por su propia condición de desconocedores de nuestro negocio, nuestra editorial o lo que ofrece nuestro catálogo, pueden aportarnos opiniones muy interesantes.

La clave de que este ejercicio produzca resultados aprovechables es estar seguros de que estamos recibiendo realimentación honesta, crítica y constructiva, junto a las reacciones positivas que se puedan dar.

Podemos orientar este proceso de la siguiente forma:

■ MUESTRA TU PROPUESTA A LOS USUARIOS.

Luego haz preguntas para recopilar opiniones valiosas con el fin de avanzar. Sugerencias:

- ¿Puedes describir lo que te emociona más acerca de esta idea, y por qué?
- Si pudieras cambiar algo ¿qué sería?
- ¿Qué te gustaría mejorar de esta idea?
- ¿Qué no te gusta de esta idea?

Con tu desafío en mente, piensa acerca de lo que entusiasmó a los participantes, y qué partes de la idea valoraron más. También revisa qué partes no funcionaron, y qué preguntas nuevas te gustaría explorar a través de la próxima iteración.

■ HAZ UNA LISTA DE TODAS LAS COSAS QUE HAS APRENDIDO HASTA AHORA.

Trata de seguir añadiendo contenido a esa lista a medida que continúas con varias iteraciones diferentes sobre el prototipo refinado de tu idea. Establece un objetivo, por ejemplo, podrías:

- Construir un equipo para desarrollar la idea aún más durante un periodo de tiempo.
- Trata de hacer un cambio sostenible y observar su progreso en el tiempo.



PRESENTANDO LAS IDEAS

A menudo, la mejor manera de describir correctamente nuestra idea es contar su historia: cuál fue el problema que vimos, para quién estábamos diseñando y cuál fue nuestra propuesta.

Cuanto más personas escuchen sobre lo que queremos lograr, más podrán sentirse involucradas para participar de ello y contribuir a que lo que era una idea, pase desde el concepto a una solución sostenible en el mundo real.

Una buena presentación requiere una buena documentación recopilada a lo largo del camino. Las mejores historias de proyectos se apoyan en imágenes del progreso a lo largo del camino.

En el cuadro contiguo se plantea una estructura narrativa posible orientada a divulgar nuestra idea partiendo del proceso que nos ha conducido hasta llegar a convertirla en un servicio, un programa o un catálogo renovado.

/// Cuanto más personas escuchen sobre lo que queremos lograr, más podrán sentirse involucradas para participar en ello ///

Estructura para contar tu idea

- **PRESENTATE**
 - ¿Quién eres tú?
 - ¿Quién es tu equipo?
- **DEFINE TU DESAFÍO**
 - ¿Qué problema u oportunidad viste?
 - ¿A qué personas afectaba?
- **INSPIRACIÓN**
 - ¿Con quién hablaste y a quién observaste?
 - ¿Cuáles fueron los mejores aprendizajes?
- **IDEACIÓN**
 - ¿Qué conceptos propusiste?
 - ¿Cómo creaste sus prototipos?
- **ITERACIÓN**
 - ¿Qué retroalimentación recibiste?
 - ¿Cómo construiste sobre esa retroalimentación con una experimentación continuada?
- **UNA LLAMADA A LA ACCIÓN**
 - ¿Qué sigue ahora?
 - ¿Cómo pueden los demás involucrarse y ayudar?