

Material Imprimible

Curso Design Thinking

Módulo 1

Contenidos:

- Design Thinking y pensamiento de diseño
- Barreras de innovación
- Design Thinking: características del proceso
- Etapas del proceso de innovación
- El equipo

Design Thinking

El Design Thinking, también llamado Pensamiento de Diseño o Diseño centrado en las personas, es una forma de abordar desafíos de resolución de problemas, tomando como punto de partida los deseos, las motivaciones y las frustraciones del usuario, no del diseñador, ya que muchas veces ocurre que el diseñador usa sus propios parámetros para crear soluciones, perdiendo de vista las necesidades de quien hará uso de ese diseño.

Este es un abordaje que pone al diseño en manos de quienes no se consideran diseñadores para resolver problemas. Lo que sucede es que en esta era, nos dimos cuenta de que el diseño es demasiado importante para que lo desarrollen únicamente los especialistas. ¿Y por qué es un éxito esta metodología? Porque es muy accesible, no requiere conocimientos previos, y puede integrarse a todos los aspectos de una empresa, de la sociedad y de individuos y equipos.

Es que, el Design Thinking, ayuda a generar e implementar ideas disruptivas que generen impacto real, y este impacto ocurre porque se contempla lo que es tecnológicamente posible, económicamente viable, y que surja de una necesidad de fondo que requiera ser satisfecha, es decir, que se tienen en cuenta todos los aspectos del negocio y no sólo la creatividad o el costo.

En este esquema, se genera lo que llamamos **doble diamante**, donde se alternan los procesos de crear opciones, seguido por un paso de toma de decisiones. En otras palabras, primero generamos opciones, luego reducimos las alternativas, para luego volver a abrir posibilidades, y así sucesivamente.

La metodología consta de cinco etapas:

- La primera es la etapa de empatía, donde nos familiarizamos con el problema. Esta es una instancia de divergencia en la que abrimos las posibilidades sobre

las cuales podemos trabajar con las observaciones que encontramos en el campo de trabajo.

- Luego sigue una etapa de convergencia, donde a partir de lo estudiado, se define un desafío creativo.
- Posteriormente, se continúa con sesiones creativas de ideación. Aquí se abre la segunda instancia de divergencia en la que se generan muchas posibilidades con las ideas propuestas.
- Seguidamente, vuelve a cerrarse este llamado “diamante”, eligiendo una idea para ser prototipada.
- Finalmente, esa idea es testeada, es decir, se la somete a un test.

En caso de ser satisfactoria, se avanza en la implementación o se vuelve a idear para refinar o alternar con otras soluciones. Esto es lo que llamamos **proceso iterativo**.

El Design Thinking no se limita a incorporar nuevos productos, sino que hace hincapié en nuevos procesos, formas de entretenimiento y, sobre todo, nuevas interacciones. Veamos entonces, qué diferencias hay entre el pensamiento lineal tradicional y el Design Thinking.

El pensamiento lineal o incremental está vinculado a secuencias, a mejoras incrementales sobre lo existente. Es estructuralmente una misma interacción, producto o servicio con atributos mejorados. Un ejemplo de diseño incremental es un auto de hace 20 años y un auto actual: tienen esencialmente las mismas características pero mejor diseño, más velocidad, y más confort, ya que las “partes” que componen al auto, es decir, el asiento, la carrocería y el motor, tuvieron mejoras de diseño y funcionalidad, pero los componentes siguen siendo los mismos.

Un diseño disruptivo es el paso del caballo al auto, en donde se encontró una forma diferente de viajar. También lo es pasar de trasladarse a trabajar, a poder trabajar a distancia. En este caso, se repiensa la forma de “llegar al trabajo”. Lo que está rediseñándose es la manera de trabajar, la acción, la experiencia, y no, en este caso, el vehículo.

Pasar de escuchar música en un equipo de audio al mp3 y al celular, también son innovaciones disruptivas. En este último ejemplo, empezamos a entender que el teléfono, más que una forma de comunicarnos con otra persona, es una forma de comunicarnos con el mundo, con muchas personas a la vez, e incluso con nosotros mismos. En un celular tenemos nuestra música, nuestra agenda, nuestras fotos y entretenimiento, además de la posibilidad de comunicarnos por voz.

Un ejemplo de cómo el Design Thinking cambió una solución incremental por una disruptiva es el caso de la empresa Amtrak. En los años 80, Amtrak, una empresa americana de trenes, tenía intención de lanzar una nueva ruta de lujo uniendo Boston, Nueva York y Washington. Para ello, la empresa hizo una encuesta a los usuarios de sus trenes preguntando qué mejorarían de la experiencia de viaje para que sea más agradable. La gran mayoría de las personas dio como primera respuesta la necesidad de tener asientos más cómodos.

Así Amtrak fue al entonces estudio de diseño industrial IDEO, para pedirles que rediseñen los asientos de sus trenes y mejoren los apoyabrazos.

La empresa disponía de un presupuesto de un millón de dólares, y pensaba destinarlo a hacer más comfortable aquello que los pasajeros dijeron ponderar más en la experiencia de viaje. IDEO les dijo que se tomarían un mes para también encuestar a los usuarios pero a su manera, y luego presentarían una propuesta.

Durante un mes entrevistaron a pasajeros, y les realizaron preguntas para entender más acabadamente cómo transitaban la experiencia de viajar.

Algunas de las preguntas que se les hicieron a los usuarios fueron:

¿Por qué viajas en tren?

¿Cuál es tu parte favorita del viaje?

¿Cuántas veces has viajado en tren?

¿Cómo usas tu tiempo a bordo?

¿Cómo es la comida en el viaje?

¿Cómo es dormir en el tren?

¿Qué haces durante el viaje?

Asimismo, hicieron observación silenciosa, es decir, realizaron el recorrido varias veces y acompañaron a distintos usuarios en la vivencia. Al cabo de un mes, los diseñadores de IDEO volvieron con algo radicalmente distinto. Luego de transitar el proceso, concluyeron que los asientos eran una parte mínima de la experiencia de viaje.

La propuesta que presentaron incluía: poner Wifi en los vagones, arrendar los espacios en andenes para vender café, poner termostatos que regulen la temperatura, siendo esto algo muy económico pero que mejoraba sensiblemente la experiencia a bordo, y ponían, en algunos vagones, los asientos mirando hacia la ventana, para aquellas personas que querían disfrutar del paisaje en su recorrido. Con el mismo presupuesto, generaron una experiencia drásticamente distinta en lugar de únicamente sumar comodidad física. Esto significa, hacer mejoras disruptivas en una experiencia donde no sólo se aborda el problema explícito, sino que se mejora todo el ecosistema de la experiencia: aquellos problemas explícitos,

pero también los que se dejan entrever y tienen más que ver con las sensaciones de los usuarios que a veces ni ellos mismos registran.

Volviendo ahora a la metodología, es importante saber que debemos enfrentar algunas resistencias. Una de las cosas a las que nos obliga este proceso, es a romper con las barreras de la innovación. Dicho en otras palabras: para encarar un proceso creativo, debemos estar con el seteo mental correcto para pensar de una nueva manera. Esto significa que debemos dejar de lado hábitos adquiridos que hemos formado en nuestra habitual metodología de trabajo, los cuales nos han servido hasta ahora para ser más eficientes, sentirnos cómodos y tener una rutina conocida donde operar, pero no nos facilita crear nuevas ideas ni navegar la incertidumbre de lo que aún no está inventado.

Para **innovar**, debemos salir de ese espacio de comodidad tan familiar y transitar lo desconocido. Esto implica expandir los límites en los que nos movemos, animarnos a hacer cosas de manera diferente, a ponernos en la piel de otras personas, y a sentir las experiencias que transitan para vivir en primera persona los desafíos que queremos resolver.

Por ejemplo, si ustedes van a aplicar este proceso, pueden hacer recorridos distintos cada día en el camino al trabajo, o usar la mano contraria a la habitual para tareas cotidianas, y así estar con la mente más preparada para crear.

Criterios que necesitamos cuestionar:

- En primer lugar, no tener una visión compartida de estrategia y propósito. Para poder innovar, necesitamos estar en concordancia con todo el equipo de trabajo con respecto al propósito que tenemos. Esto quitará muchos “peros” a la hora de proponer soluciones. Si parte de la empresa piensa que

los cambios no son necesarios porque “siempre lo hicimos así”, será más difícil introducir nuevas ideas.

- Otro criterio a cuestionar es el pensamiento a corto plazo. La implementación de nuevas ideas implica prueba y error, y pensar en cómo queremos que sea la compañía, el producto y la experiencia, más allá de lo inmediato. Esto no significa descuidar el corto plazo, pero sí entender que los cambios necesitan desarrollo, y para implementarlos, no podemos hacerlos en forma reactiva, sino directiva.
- También debemos cuestionar la falta de tiempo para desarrollar ideas. Las urgencias muchas veces gobiernan la agenda, y pareciera que el espacio y el tiempo para crear es “tiempo no aprovechado”. A su vez, generar ideas bajo presión no es una buena estrategia, ya que las emociones no nos ayudan a hacer nuevas conexiones neuronales. Por ello, es importante darle un tiempo y un espacio a los momentos de creatividad. Como consecuencia de la falta de tiempo, sucede que los procesos de innovación son eventos aislados y no un proceso sistemático y permanente en la empresa. Poner esto en jaque implica incorporar una dinámica creativa en forma continua, y así, este proceso pasa a ser una filosofía empresarial más que una herramienta puntual de trabajo para un desafío específico. La integración de los procesos de innovación en la cotidianidad de los equipos, asegura el éxito de su implementación.
- Una gran problemática que tenemos que despejar, es la aversión al riesgo. Innovar implica arriesgarse, probar nuevas fórmulas y experimentar. Esto no significa que toda innovación sea riesgosa, pero es posible que haya mucha prueba y error, y una de las premisas de esta metodología es celebrar el error.

Cuanto antes suceda, antes podremos corregir el rumbo para llegar a un resultado satisfactorio.

- El próximo punto importante es revertir la falta de entrenamiento en el pensamiento creativo. La creatividad no es necesariamente innata. Todos podemos ejercerla y ser buenos en ello. Es como un músculo y se puede y debe entrenar. Hacer ejercicios de creatividad y tener en el espacio de trabajo una predisposición en tiempo, en disposición de elementos y en interacciones que promuevan el pensamiento creativo es importante para que las buenas ideas puedan tener lugar.
- Otra barrera a la innovación es la falta de comprensión a los usuarios o clientes. Mientras el foco de los problemas esté centrado en lo que necesita la empresa más que en lo que necesitan nuestros usuarios, las propuestas no desembocarán en una implementación orgánica. Esto es porque queremos imponer una solución que resuelve un problema interno pero que el usuario final no ve la necesidad de adoptarlo, ya que no resuelve un problema para él. Como ejemplo de la falta de comprensión a los usuarios, podemos exponer un caso real. Una empresa de servicios financieros quería hacer que los usuarios de tarjetas de crédito entren directamente en su portal, y no en el del banco, para ver sus resúmenes y hacer sus gestiones de pagos y consultas. Probaron por muchas vías de comunicación para poder generar atracción hacia su página. Lo cierto es que los usuarios no tenían nada que resolver en ese portal, por lo que ninguna comunicación funcionó. En este ejemplo, la empresa quiso resolver su problema, y no un problema de sus usuarios.
- Por último, debemos desterrar el micromanagement verticalista. Esto apunta a que las jerarquías en las empresas donde la organización es vertical, sirve para tener cierto orden, pero donde los procesos de cambio deben fluir, es

necesario trabajar en un contexto más dinámico en el que, sin importar el rango, todos tienen la oportunidad de proponer y promover ideas. Uno nunca sabe dónde hay una oportunidad de innovación, y la idea es que los empleados no “tengan” que participar en el cambio, sino que “quieran” participar en él.

Para poder innovar, tenemos que hacer las cosas de manera diferente. Esto significa salir de la tranquilidad de la rutina y de lo conocido que nos da seguridad y confort, para explorar áreas que aún no dominamos. La innovación sucede cuando podemos conectar, de nuevas maneras, ideas existentes que parecen estar inconexas a simple vista.

Como ejemplo podemos manifestar que la rueda existe hace miles de años, y las cajas para transportar cosas, otro tanto. ¿Cuándo se dio la unión entre ésta caja y la rueda? Sucedió recién en 1970, cuando aparecieron las valijas con rueditas. Este invento fue empujado por una necesidad concreta, que fue la aparición de vuelos comerciales. Para generar esta “nueva idea”, hubo que experimentar cosas nuevas, como volar en avión en 1970 y sin empleados que lleven las cosas.

Como conclusión de esta historia, podemos manifestar que tenemos que incomodarnos saliendo en horarios que no son los habituales, a lugares que no solemos ir, y exponernos a necesidades nuevas. Para lograrlo, tenemos que hacernos pasar por vendedores, compradores, clientes y vecinos para poder levantar información desde todos los puntos de vista posibles y tener nuevas miradas sobre aquello con lo que trabajamos. El hecho de atravesar la incomodidad es una señal de que estamos ampliando nuestro campo de experimentación, y podemos tomar esta sensación como un indicador de que vamos por buen camino.

Con la repetición de esta práctica, incorporaremos la sensación de molestia a nuestro proceso, abrazándola cada vez que se presenta. Esta es la señal de que estamos expandiendo nuestra mente.

Características del proceso de Design Thinking

En primer lugar, es un proceso centrado en las personas, es decir, que es empático, por ende, esto significa poder entender las experiencias desde el punto de vista del usuario. Ya que es un abordaje centrado en las personas, el Design Thinking comienza con la profunda interpretación y experimentación en primera persona de las emociones, del comportamiento y de las ilusiones que tiene el usuario.

La segunda característica es la iteración. El Design Thinking es un proceso cíclico que se retroalimenta: cada vez que se itera, es decir, que se vuelve atrás para repetir un paso del proceso, se suma nueva información y nuevas ideas obtenidas anteriormente. Las etapas de este proceso no son secuencias lineales de trabajo, sino que son modelos de pensamiento donde la información de una de las etapas del proceso permite volver atrás y repetir un paso con mejor y mayor información. Es la iteración la que encamina al equipo a la solución óptima e ideal. Un ejemplo de iteración es Wikipedia, donde la página se nutre del conocimiento de los usuarios. A medida que las personas tienen más y mejor conocimiento, pueden libremente entrar en el sitio y agregar datos relevantes.

Seguimos con otra característica de este proceso, la cual es ser desprejuiciado, donde debemos tener la mente abierta y permeable. Poder discutir sobre ideas que no son nuestras, no compartimos, o sobre las que tenemos una mirada diferente sin emitir una opinión o tomar posición, es una tarea clave para construir en conjunto. Esto requiere de mucha práctica y de dejar los protagonismos de lado. Hay un dicho que lo ejemplifica: "Más cosas podrían lograrse si no importara quién se lleva el

crédito”, y esto debería gobernar en la dinámica que estamos aprendiendo. Para lograrlo, es importante que las discusiones no se tornen personales ni que se jueguen intereses propios. Ninguna idea debería descartarse porque, incluso las ideas menos celebradas, pueden ser fuente de inspiración que eventualmente lleven a una solución genial.

Asimismo, este proceso es holístico. Esta cualidad hace referencia a tener la capacidad de mirar el bosque y no sólo el árbol, es decir, poder comprender el contexto en que se dan las experiencias, nos amplía la perspectiva desde la cual abordamos el problema.

Aquí se evalúan los tres aspectos que dan marco a los desafíos: viabilidad económica, factibilidad tecnológica, y deseabilidad del usuario. Los problemas complejos requieren perspectiva, es así que en este camino de diseño, es importante no enfocarse solo en el obstáculo a sortear, sino en los usuarios y toda la cadena de valor. En otras palabras, es tener en cuenta las acciones y situaciones que suceden antes y después de la interacción específica de nuestro usuario con el producto o servicio que estamos estudiando. Entender los problemas con un lente macro permite hacer intervenciones en una parte de la experiencia que puede generar cambios en otra parte de la misma.

Volviendo al ejemplo de Amtrak donde el desafío era mejorar la experiencia de viajar en tren, el hacer más fácil la búsqueda de un boleto, horario o recorrido, hechos que suceden antes de la experiencia específica de estar arriba de un tren, genera un impacto positivo aunque no se haya intervenido el viaje en sí mismo.

Otra de las características es que esta metodología despierta al ser curioso que llevamos. Nos pide estar predispuestos siempre a saber más, entender los “por qué”, hacer preguntas incluso cuando creemos saber las respuestas, tener la mente de principiante donde todo es sorpresa y aprendizaje. La curiosidad es el motor para

llegar a comprender en profundidad las acciones que observamos. Los “insights”, es decir, la percepción o entendimiento, más valiosos, surgen de pescar gestos en la observación superficial con una sólida comprensión del origen de aquella acción.

También, nos anima a abrazar la ambigüedad. Esto significa permitirnos aceptar que podemos no tener claridad al trabajar sobre un desafío, e implica que nos animemos a avanzar sin certezas, sin respuestas inmediatas y sin pensar en la solución cuando aún no comprendimos el problema.

Usualmente, el Design Thinking se usa en aquellos problemas que tienen un alto grado de incertidumbre, que son complejos y que no tienen soluciones previsibles. Si las tuvieran, más que un proceso de innovación, se necesitaría un plan de acción. A su vez, esta práctica necesita ser interdisciplinaria. Con esto alentamos a trabajar con colegas y expertos de distintas disciplinas para enriquecer la información que se trae a la mesa y hacer más rica cada etapa. Cuanto más diverso sea el equipo tanto en formación, en cultura, edades, género, etc., más variadas van a ser las miradas, y más perspectivas tendremos para abordar un problema, ya que la diversidad es un gran aliado de este proceso.

Y por último, implementar este sistema requiere de una mirada constructiva. El objetivo es siempre construir sobre las ideas de los demás. En vez de juzgar las propuestas, la consigna es agregar a las propuestas, transformarlas y mejorarlas, pero nunca descartarlas. La crítica está presente y es importante en tanto se haga en forma constructiva. Para ello, el enfoque es idear sobre los demás.

Como condición para esto, necesitamos el último de los atributos, que es tener una mente abierta, es decir, celebrar ideas locas e irracionales, sin explicar por qué no funciona. Este modelo mental es de exploración, de aventura. Salirse de la convención es una actitud que promovemos en las sesiones de ideación, y con ellas podemos probar nuevas fórmulas y ver si funcionan.

Para que todos estos atributos puedan suceder, es imprescindible contar con un buen **facilitador** que nos ayude a salirnos de los patrones conocidos cuando trabajamos en este proceso, que no tenga un cargo de jerarquía en el equipo para que no se sienta una amenaza o temor al proponer ideas. El facilitador debe poder manejar y proponer distintos climas de trabajo según se requiera, mantener altos los niveles de energía y la motivación durante el proceso, además de tener un buen manejo de equipo.

Etapas del proceso de Design Thinking

El uso de esta metodología se aplica cuando hay un problema o desafío creativo vinculado a una persona. Aquí lo que importa es qué le pasa a nuestro usuario, cliente, o paciente, al realizar una actividad en relación con el producto o servicio que estamos queriendo mejorar.

Se puede decir entonces que, si mi problema es que necesito que un auto vaya más rápido, sólo puedo mejorar esto a través del diseño centrado en las personas entendiendo por qué existe la necesidad de un auto más veloz. Así, tal vez, surjan ideas para resolverle ese tiempo crítico a la persona y no necesariamente tienen que ver con una mejora en el vehículo. Pero si pretendo, a través de este planteo, generar ideas para resolver técnicamente el problema del auto, entonces hay otras herramientas disponibles para hacerlo, pero no es el Design Thinking. Aquí la clave es dónde me enfoco para buscar una solución, y debo enfocarme en la persona.

Los pasos que recorre esta metodología son cinco, los cuales intercalan etapas donde se crean opciones, es decir, que son instancias de divergencia, con otras

donde se toman decisiones y reducen las posibilidades para poder avanzar, las que serían etapas de convergencia.

El proceso comienza con generar empatía con los usuarios. Esto significa entender y vivir lo que ellos viven, sienten, hacen cuando están en contacto con aquello que queremos rediseñar. El proceso de **empatía** es ponerse en los zapatos de nuestro usuario, observar su conducta, lo que hacen. Otra forma de levantar información en esta etapa, es hablando con ellos directamente y ver qué es lo que nos dicen, aunque muchas veces lo que hacen y lo que dicen no coincide.

También debemos registrar las interacciones, o sea, que vamos a tomar nota y prestar atención a lo que nuestros usuarios hacen con otras personas, con objetos o productos, y cómo se mueven en el espacio físico o virtual durante la interacción. Pero... ¿qué es una interacción? Llamamos interacción a toda forma de contacto o vínculo que tiene una persona con el objeto de análisis. Por ejemplo, si estamos evaluando un diario digital, evaluar la interacción significa ver cómo la persona navega el sitio, cuánto tiempo está en cada nota, o podemos notar que está siempre de pie y nunca sentado mientras lee en el celular. También si está tomando café, si alguien está a su lado o si lo hace como recreo de otra actividad.

Por último, también debemos tener la capacidad de darnos cuenta de las acciones por omisión. Esto es ver qué cosas no hacen y qué no dicen. Siguiendo el ejemplo de la persona que lee el diario, podemos evaluar que no entra a ver pronóstico del tiempo o no guarda notas para ver más tarde. Estas son acciones por omisión.

En esta instancia abrimos la visión a muchas observaciones, es decir, que relevamos varios aspectos sobre los cuales podríamos trabajar. Esta sería una etapa de divergencia, de crear opciones, de levantar toda la información que podamos del campo para tener mucho material de trabajo en las etapas que siguen. Se busca cantidad de datos más que calidad.

En el segundo paso se trata de **definir**. Una vez que encontramos oportunidades y patrones de comportamiento que nos ayudan a plasmar los *insights* o hallazgos que generan valor a nuestros usuarios, sintetizamos las necesidades descubiertas, las cuales usualmente, se plasman en cuadros especialmente diseñados para el mapeo de ideas. Una vez que tenemos esto listo y logramos ordenar toda la información, el paso siguiente es elegir, entre todos los problemas hallados, uno para abordar. La elección determinará cuál es el desafío creativo con el que seguiremos trabajando. Un punto importante es que ser “centrado en el usuario” no significa que es una propuesta de solución personalizada, por ello, es importante queelijamos *insights* que fueron recurrentes en la etapa anterior y no específicos de un caso en particular. Esta etapa es de convergencia, donde pasamos de muchas ideas a un sólo desafío de trabajo. De este modo, se cierra el primer diamante de la creatividad, pero hasta aquí solo nos ocupamos de la etapa del problema.

A partir de este tercer paso, empezamos a modelar lo que será la solución, por eso, el paso que continúa es la **ideación**. Habitualmente se le da forma con sesiones de *brainstorming*, o lluvia de ideas, donde se busca cantidad de ideas, variación, y amplitud. A través de dibujos rápidos y muy visuales, se representan disparadores, ideas o conceptos que se nos ocurren relacionados al problema en cuestión. Asimismo, hay reglas importantes a seguir para que este proceso salga bien y no sea coartada nuestra creatividad.

En este momento clave, buscamos siempre construir con las ideas propias y de otros, por eso debemos evitar condicionar el espíritu creativo con juicios de valor, opiniones o simplemente gestos que inhiban al equipo. Nuevamente aquí aparecen muchas opciones, hay divergencia de ideas, y se abre el segundo diamante de este proceso. Este es un momento donde el trabajo en equipo es determinante para que las ideas puedan fluir y ser constructivas.

Para cerrar el segundo diamante, continuamos con la elección de una de las ideas generadas. La forma de hacerlo es a través de un sistema de votación o con técnicas específicas que nos ayudan a decidir con qué propuesta avanzar para que pueda probarse. Esta etapa se llama **prototipar**, y aunque el nombre nos remite a algo físico o a un objeto, en realidad puede cobrar distintas formas, como una representación actoral, una maqueta o una serie de dibujos.

¿Para qué nos ayuda esta instancia? Nos ayuda a tangibilizar ideas. Con el prototipo hecho, nos es muy fácil evaluar si cumple su función, si requiere refinarse o si está por buen camino.

La otra etapa es la del **testeo**, a la cual se la conoce como “el momento de pensar con las manos”. La intención es probar de forma rápida y con muy bajo costo la viabilidad de la solución pensada, ver dónde hay puntos de mejora o reconocer rápidamente que no es la mejor opción para resolver nuestro desafío. Materializar las ideas ayuda a refinarlas más rápidamente y a encontrar antes los puntos a corregir y mejorar.

La última etapa es donde **volvemos a nuestro usuario**, aquel usuario que observamos y entrevistamos en la primera fase. Aquí lo que nos interesa es co-crear con él o ellos.

Supongamos que hallamos una idea que resuelve el problema que encontramos en el momento de indagación, y ahora volvemos a nuestros usuarios para testearla y someterla a su opinión. Es importante ver cómo los usuarios se sienten con esta idea para evaluar su futura implementación y también observar cómo se comportan con esta posible solución.

Es aquí donde se genera una primera iteración. ¿Y esto qué significa? Que volvemos al punto de inicio para volver a atravesar, de ser necesario, todo el proceso, refinando

la solución cada vez más, hasta llegar a una propuesta sin aristas ni fricciones y que satisfaga acabadamente las necesidades que encontramos.

El equipo

Una vez que ya recorrimos el proceso, entendimos de qué se trata y cómo funciona, es hora de que aprendamos cómo hacerlo. Lo primero que necesitamos para empezar a trabajar, es un **equipo**. Elegir las personas con las que compartiremos este recorrido es tan importante como el desafío que elijamos, y las personas adecuadas nos ayudarán a llegar al destino deseado de modo satisfactorio.

Para transitar este proceso, el equipo debe tener una mente abierta, ser curiosos y permitir que los preconceptos sean puestos de lado. Por este motivo, los miembros del equipo tienen que estar listos para el cambio y poseer capacidad de adaptación. Sí, es mucho lo que necesitamos, pero bien vale el esfuerzo, ya que es lo que nos nutre de espíritu de equipo, ética de trabajo y un buen resultado final.

El tamaño del equipo variará según el desafío que tomemos, e incluso puede llegar a requerir múltiples equipos para abordar varias partes de un problema complejo. Los equipos interdisciplinarios traerán los mejores resultados, e incluso es bueno traer especialistas o facilitadores externos dependiendo de las aptitudes que se necesiten.

Uno de los aspectos más difíciles es, justamente, lidiar con las distintas dinámicas de cada miembro del equipo. Limar asperezas y evitar roces es parte difícil del trabajo, aunque también es una de las mejores recompensas. Poder aunar personalidades, mentes y modos distintos de interactuar agrega una riqueza invaluable a esta experiencia. Para que funcione el equipo, al igual que en la cancha, hay que hacer una nivelación y encontrar los jugadores adecuados para el puesto.

Aunque esto no es imperativo, lo ideal es que en los equipos haya especialistas que aporten su visión en conjunto con generalistas o personas menos experimentadas. Los participantes de trayectoria son necesarios para mantener el norte cuando todos se sienten un poco perdidos, pero esto no debe impedir que personas menos experimentadas participen compartiendo sus ideas, ya que pueden aportar perspectivas de una nueva generación o de un público que aún no es usuario de aquello que estamos evaluando. Además, quienes están fuera de la temática que analizamos corren con la ventaja de no tener sesgos asociados a su nicho, y permiten cuestionar más fácilmente cosas que alguien con oficio no lo haría por formación profesional.

Por ejemplo, si queremos resolver un problema relacionado con el área de urgencias de un hospital, los médicos son claves para darnos marco a situaciones críticas, pero alguien novato de otro campo, tal vez, se permita cuestionar por qué la gente tiene que entrar en una camilla, aspectos que parecen elementales y un médico lo da por sentado, mientras que un novato no.

Otra figura importante en el equipo es un buen facilitador externo. Los miembros que tienen cierta familiaridad suelen recaer en patrones adquiridos, y un facilitador puede hacer más fácil romper con ese hábito para cambiar la forma de pensar las cosas. Un líder ideal es alguien que pueda mantener altos los niveles de energía y entusiasmo, que pueda sortear obstáculos en el grupo y pueda acompañar a todos los integrantes sin confrontar. Por ello, es vital que exista al menos una persona con un recorrido en proyectos con esta dinámica.

Todos pensamos, sentimos y experimentamos las cosas de manera distinta, y justamente esa diversidad es la que necesitamos. Saber que determinadas actividades no son naturales para todo el mundo, significa que debemos generar un

poco de preparación, explicación y sentido de confianza en el grupo previo al inicio de este proceso, así se evita que haya bajas a mitad de camino.

Asimismo, los nuevos participantes de este proceso suelen sentirse intimidados, confundidos y desorientados por el abordaje aparentemente caótico. Entonces, para romper con esta tensión negativa, es bueno iniciar la sesión con unos ejercicios donde todos participan, para relajar tensiones y hacer que se sientan entusiasmados por el proyecto. Es así que, antes de plantear el problema, se explica brevemente el proceso y se repasan los pasos a transitar.

Luego se avanza con romper el hielo, lo cual es importante para generar sinergia en el grupo. Si no hay confianza y el equipo no se conoce, se trabaja en frío, y esto reduce fuertemente las posibilidades de generar ideas creativas con resultados ambiciosos.

Los ejercicios para romper el hielo no deberían avergonzar ni hacer sentir incómodo a nadie, y tampoco debería generar "ganadores y perdedores".

Una vez roto el hielo, se pone al equipo en modo creativo. Una forma de hacer esto es la co-creación de una historia, la cual puede comenzar alguien con una breve introducción y se va pasando esto en un círculo donde cada uno va agregando contenido a ese relato. Estas son solo algunas ideas posibles, la intención es preparar la mente y el cuerpo de los participantes para que estén listos para trabajar. Desde ya, cualquier otra dinámica puede usarse y de ningún modo se limita a estos ejemplos.