

Material Imprimible

Curso Design Thinking

Módulo 2

Contenidos:

- Design Thinking: propuesta de comprensión del usuario
- Técnicas y herramientas para relevar información
- Muestra de investigación
- Métodos para sintetizar la información
- Herramientas y técnicas para definir el desafío creativo

La empatía

La empatía es la piedra fundamental del diseño centrado en las personas. Los problemas que intentamos resolver raramente son propios, más bien son los que sufren usuarios específicos, y en esta instancia, lo que prima es el esfuerzo por comprender las cosas que hacen nuestros usuarios y el por qué: sus necesidades físicas y emocionales, cómo conciben el mundo y qué es significativo para ellos; ya que son las personas en acción las que inspiran al diseñador y direccionan una idea en particular.

A esta etapa se le llama "inmersión", ya que el diseñador debe hundirse en un mar de aprendizaje, y el desafío de esta etapa es armar el rompecabezas del problema que vamos a abordar entendiendo cada pieza que lo compone. Eso sí, siempre desde lo que le sucede al usuario en relación a dicho problema.

Si estamos trabajando con alguna problemática de salud, entrevistamos a médicos, vamos a consultorios, observamos en salas de espera de hospitales, nos subimos a las ambulancias, y de pronto entendemos el sistema de salud con mucha profundidad, experimentando en carne propia todas las experiencias que lo rodean. Es solo así que podemos intervenir y proponer nuevas maneras de plantear las cosas, ya que aprender de estas experiencias es lo que nos permitirá desenmascarar las verdaderas necesidades insatisfechas que requieren de ideas innovadoras.

Con la empatía capturaremos manifestaciones físicas de sus interacciones para encontrar "insights", o también llamados "hallazgos". Estos *insights* nos permitirán interpretar significados intangibles de esos momentos y nos guiarán a las soluciones innovadoras. Las mejores ideas surgen de los mejores *insights* que nacen en la comprensión del comportamiento. Pero atentos, porque reconocer estos hallazgos puede ser más difícil de lo que uno imagina porque nuestro cerebro filtra automáticamente mucha información de formas que no percibimos. Nosotros mismos, como observadores, estamos atravesados por sesgos mentales que

condicionan nuestra mirada. Por eso, debemos aprender a mirar las cosas con nuevos ojos, ojos de niño, donde todo es sorpresa y aprendizaje.

Técnicas y herramientas para relevar información

¿Cómo miramos todo con nuevos ojos? Lo logramos con las siguientes herramientas:

- La primera y más elemental de las técnicas para relevar información es la **observación**. Esta técnica nos invita a mirar a los usuarios en el contexto de sus vidas, de su relación con los demás, con los productos, y con los problemas que nos ocupan, es decir, debemos observar desde el exterior sin entrometernos. En una primera instancia, esto es necesario, ya que la intervención siempre modifica la conducta.
- Además de mirar, es importante **escuchar** lo que sucede. Un ejemplo de esto es el de un experimento que se hizo en las góndolas de vinos de un supermercado, donde en la misma góndola, durante dos días, se escuchaba música francesa, y otros dos días pasaron música alemana. Fue llamativo que en los días de música francesa, se vendieron más vinos de ese origen, y los días que se escuchaba música alemana, se vendieron más vinos de esas tierras. Lo más curioso es que cuando los clientes salían de hacer su compra, se les preguntaba el motivo de su elección. No sólo ninguno mencionó la música, sino que no recordaban siquiera haber escuchado melodía alguna. Cuando observamos comportamientos, muchas veces se revelan disparadores que ni los propios usuarios tienen registrados, porque suceden de forma inconsciente.

Siempre que salimos a hacer un relevamiento de campo, debemos ir con anotador y cámara para poder documentar lo que vamos viendo. Si no lo hacemos, es sorprendente cuánta información queda en el camino, olvidada. En cambio, al plasmar lo relevado con imágenes y registros escritos, volverán a nuestra memoria detalles que, de lo contrario, pasaríamos por alto. Además, el poder de los registros visuales también habilita a que otros miembros del equipo que no estuvieron con nosotros en ese relevamiento, noten información que se nos pudo haber escapado a nosotros. Tanto en los registros por observación como en las otras técnicas, al finalizar la etapa de empatía se comparte la información con los demás miembros del grupo para compartir las experiencias y enriquecerse de otras miradas. De esta manera, estaremos mejor posicionados para encarar el resto de las instancias del proceso.

- Otra técnica es **asumir una actitud de principiante**. Cada uno de nosotros carga con sus propias experiencias, formas de mirar al mundo y conocimientos adquiridos. Estos aspectos son valores muy grandes para traer al desafío de diseño, pero es necesario hacerlo en el momento adecuado y con la intención correcta. Las asunciones también pueden ser interpretaciones fallidas o estereotipos que limitan la calidad de empatía que podemos construir. Asumir una mente de principiante ayuda a poder poner los sesgos de lado y a abordar nuevas ideas con nuevos ojos y una mirada fresca.

¿Cómo hacemos para tomar una postura fresca con la experiencia que cargamos con nosotros? No podemos simplemente ponerla a un lado, ya que nos constituye. Para lograr tomar una postura fresca, tenemos que proponernos aprender, ya que muchas veces lo que ya sabemos se interpone, y queremos terminar explicando cuando solo necesitamos escuchar.

De la mano de este primer consejo, viene el de no hacer juicios, es decir, solo observemos e interactuemos con los usuarios sin la influencia de nuestros valores sobre sus acciones, decisiones o temas. Un ejemplo podría ser tener una posición tomada sobre la infidelidad. Si estamos evaluando cómo las personas usan las aplicaciones para encontrar pareja como Tinder o Happn y lo hacemos con el juicio de valor sobre la posible infidelidad, vamos a sesgar y a condicionar ese relevamiento. Entonces, en vez de decir “que falta de respeto que ocurra tal o cual cosa”, deberíamos tener la mentalidad de decir “que interesante, quiero saber más sobre la razón por la que se dan estas circunstancias”, y es entonces que nuevas preguntas vienen a nuestra mente para descubrir motivaciones subyacentes de los usuarios.

Cuando logremos despojarnos de un juicio crítico, indagaremos sin dar por sentado datos que nos parecen claros según nuestra forma de ver el mundo. Pero ojo, porque esta puede no ser la manera en la que otros lo hacen, y nos sorprenderemos descubriendo otros estilos y motivaciones del comportamiento.

- Otra técnica para relevar información es **cuestionar**, ya que es otra forma de tener una visión despejada de condicionamientos. Cuestionemos especialmente aquellas cosas que creemos que ya sabemos, hagamos preguntas sobre cómo nuestro usuario percibe el mundo, seamos verdaderamente curiosos, y fluyamos en tener una postura como la de los niños, de asombro y curiosidad, especialmente en circunstancias que nos resultan familiares o un poco incómodas.

En lugar de pensar “yo sé cómo hacer esto”, la propuesta es cambiarlo por “me pregunto por qué esto se hace de esta manera”. Pongamos juntos un ejemplo: viajar en transporte público puede ser algo rutinario, pero si estamos trabajando con desafíos que necesitan innovación en la forma en que viajamos, será necesario volver

a recorrer esta experiencia como si fuera la primera vez que lo hacemos; y si nos cuesta tomar esta postura desprendida de conocimientos, hay un juego que resulta muy efectivo, y es pensarnos como antropólogos extraterrestres: venimos de un mundo distinto a esta tierra a explorar y aprender del comportamiento humano. Jamás vimos este modo de actuar, y nos preguntamos todo acerca de las conductas y detalles que observamos.

- Otra técnica para generar empatía es la de **encontrar patrones**. Esto se trata de detectar temas repetidos que surgen a lo largo de todas las interacciones que analizamos en los usuarios, los cuales nos revelan una necesidad que no está siendo resuelta y plantea la oportunidad para crear una propuesta de impacto.

Para encontrar patrones, hay dos variables que son buenos indicadores. Una variable es la recurrencia con la que registramos comportamientos determinados, por ejemplo, cada vez que alguien pide la cuenta en un bar, lo hace con un gesto con la mano. La otra variable es la intensidad. Podremos notar que no es muy frecuente que existan quejas en un restaurante, pero las pocas veces que suceden, la persona se acerca a la caja para buscar el máximo responsable del lugar y habla en forma enérgica pidiendo dejar asentado su reclamo.

Estos registros se detectan cuando estamos listos para escuchar verdaderamente, lo llamamos "escucha activa". Es importante perder nuestra agenda y estructura y dejar que la escena que miramos empape nuestra mirada, absorber qué nos dicen los usuarios y cómo nos lo dicen, sin estar pensando en cuál será nuestra próxima pregunta. Si estamos interactuando y nos surgen muchos interrogantes, es mejor ir anotando todo lo que queremos preguntar y no interrumpir el relato, ya que si lo hacemos podremos omitir alguna experiencia jugosa que nos hayan querido contar.

Un ejemplo para estos últimos dos puntos fue un trabajo que se hizo en un país centroamericano, donde el foco estaba en la campañas políticas.

Al preguntarles a personas de distintas clases sociales, trabajos, edad y posición económica qué cosas valoraban en su vida cotidiana, en su economía, en su seguridad, todos hacían relatos con matices, donde surgían distintos intereses y ponderaciones. Sin embargo, era llamativo cómo en la forma de expresarse había algo recurrente que atravesaba a absolutamente todas las clases, estratos y posiciones sociales y económicas entrevistadas: la religión. En sus frases habían expresiones como “si Dios así lo quiere”, “gracias a la virgen estoy con trabajo” o “rezo todos los días porque tengamos más seguridad en las calles”. Aunque hablaban de temas diferentes, la forma de parafrasear esas expresiones tenía palabras que remiten a la espiritualidad y la religión. Este es un contenido tácito que es importante relevar, es un estilo de comunicación que nos sumará valiosa información a la hora de darle forma a las ideas en la etapa creativa.

- La **entrevista a usuarios extremos** es otra de las técnicas. Cuando los diseñadores se involucran con los usuarios para comprender sus necesidades, también se inspiran en el ecosistema que ellos habitan y cuáles son las necesidades que tienen. Al hablar y observar a usuarios extremos, éstas se amplifican, haciéndose más notorias las oportunidades de mejora. De este modo, entendemos con más claridad dónde hay dificultades que aún no han sido asistidas desde el diseño o, incluso, no han sido aún descubiertas. De no entrevistar usuarios extremos, estas necesidades pueden llegar a notarse, pero con una población significativamente mayor de la muestra relevada.

¿Cómo determinar quién es un usuario extremo? Para ello, debemos empezar

considerando qué aspectos de nuestro desafío queremos explorar en su extremo. Un ejemplo lo tomamos del estudio de diseño industrial IDEO, donde una marca se acercó a ellos para que diseñen una línea de utensilios de cocina. Al hacer el relevamiento de usos, encontraron que sus extremos eran niños de 10 años que empezaban a experimentar con la cocina, descubriendo cómo usar estos elementos, y en el extremo opuesto estaban señoras mayores, cocineras de toda la vida, que por un lado tenían “técnicas” de batido y de manejo de herramientas culinarias, pero también tenían condiciones como artritis o temblores que traían otros aspectos de la experiencia muy distintos a los de un niño. Se dice que si el diseño puede cubrir las necesidades de los extremos, entonces los usuarios del medio, es decir, la mayoría, estarán por seguro satisfechos. Entonces, los extremos serían los usuarios asiduos y los principiantes, o los expertos y novatos. Otro ejemplo es una marca que había diseñado elementos de cuidado personal y belleza para hombres. En un extremo, entrevistaron a modelos de pasarela, que serían los usuarios “power”, los cuales son los asiduos consumidores de estos productos, muchas veces fanáticos, y en el extremo opuesto entrevistaron a mineros que estaban tres meses con zapatos de seguridad en una mina, y con herramientas pesadas. La historia es divertida porque resultó ser que el minero también usaba elementos de belleza, pero no lo llamaba así, sino que se refería a ellos como, por ejemplo, “herramientas para proteger el pie de la punta de acero del zapato de seguridad”. Resultó ser que, en esa llamada caja de herramientas, había lima, alicate y tijera, igual que en el *necessaire* del modelo de pasarela.

- La siguiente técnica de indagación se llama **qué, cómo, por qué**, la cual puede ayudarnos a llegar a niveles de observación más profundos. Estas preguntas nos ayudan a movernos desde observaciones concretas de una situación en particular, a emociones más abstractas y a otras motivaciones

que están en juego. También es una técnica particularmente poderosa de usar cuando se analizan fotos que el equipo ha tomado en terreno, tanto para sintetizar como para dirigir al grupo de trabajo hacia la búsqueda de necesidades futuras.

Las encuestadoras tradicionales o incluso investigaciones de mercado, suelen hacer estudios de campo orientados a lo fáctico, ya que ven hechos concretos y luego se hace un análisis a partir de la información tangible, medible y observada. En otras palabras, revelan la parte visible del iceberg.

El “qué, cómo y por qué” propone ir más allá y entender la motivación profunda detrás de cada acción, es entender la parte sumergida del iceberg y leer motivaciones profundas y estructuras de decisión que determinan que se tome acción de una manera y no de otra.

Para usar este recurso, debemos tomar una hoja en blanco y tenemos que dividir el papel en tres secciones: qué, cómo y por qué. Una vez que lo tenemos, empezamos con observaciones concretas. Esto sería el qué, y nos preguntamos ¿Qué está haciendo la persona que observamos en una situación particular o en una fotografía que nos comparten? Lo observamos, registramos y anotamos los detalles. Aquí, en esta primera parte, debemos esforzarnos en ser objetivos y no asumir nada.

Luego tratamos de comprender. Este sería el “cómo”. Aquí nos preguntamos ¿cómo está haciendo lo que hace la persona que observamos? ¿Requiere de algún esfuerzo? ¿Estas personas parecen apuradas? Es importante que usemos frases descriptivas llenas de adjetivos.

Una vez que completamos esta parte del cuadro, damos el paso hacia la interpretación. Esto sería el por qué, y nos preguntamos ¿por qué la persona que observas está haciendo lo que hace y por qué lo hace de esa manera en particular? De alguna manera, aquí repetimos e integramos la técnica de los cinco “por qué”. Este paso, usualmente, requiere que adivinemos y hagamos presunciones fundadas

en algo en relación a la motivación y las emociones del usuario, nos sumerge en el limbo de la inferencia para proyectar significado en la situación que estamos observando. Este paso revelará áreas y temas que deberemos testear con usuarios, y normalmente arrojará conclusiones inesperadas sobre la situación en particular.

Está claro que para diseñar una solución a una necesidad que creemos tener, debemos sumergirnos en el mundo de nuestros usuarios para comprender a fondo los datos duros y los blandos, los contextos y las emociones que viven en el problema que tenemos que solucionar.

La preparación para una entrevista

El tiempo que pasamos con los usuarios es preciado, y necesitamos sacarle el mayor provecho posible. Por eso, es importante tener claro que nunca debemos renunciar a nuestra responsabilidad de prepararnos para una entrevista, aunque siempre permitiendo que la espontaneidad y la conversación sean fluidas o sin estructura alguna. Mientras más avanzado el proyecto, más planificada debe estar la entrevista. Lo primero que debemos armar es un *brainstorm* o bombardeo de preguntas posibles, es decir, tenemos que escribir todas las preguntas potenciales que el equipo pueda generar. Luego debemos identificar y agrupar los problemas y preguntas en grandes áreas o temas relevantes, y una vez hecho esto, se debe permitir que la conversación fluya para determinar una dirección específica para elegir. Esto hará posible estructurar la dirección y temática de la entrevista, haciéndola más amigable con el usuario y más efectiva, ya que evita componer una entrevista desordenada y sin enfoque. En vez de pendular por los temas, se va en secuencia, lo que hace este momento más ordenado y claro.

Por último, tenemos que refinar las preguntas. Una vez que las preguntas se hayan

agrupado por tema y orden, se podrá encontrar que hay intereses repetidos. A su vez, es posible que existan preguntas extrañamente fuera de lugar, por eso, es necesario hacer una limpieza, para asegurarnos de llevar una entrevista bien planificada con suficientes preguntas que contengan “¿por qué?”, también con suficientes “cuéntame sobre la última vez que...?”, y suficientes preguntas directas de cómo el usuario se siente respecto de nuestro tema de indagación.

Aun así, ¿por qué es importante entrevistar para generar empatía en nuestro proceso de diseño? Resumiendo lo que estamos aprendiendo sobre las técnicas de indagación, les queremos transmitir que, ante todo, para que la empatía suceda, tenemos que estar con ganas de saber, con tiempo disponible, sin estar a las corridas, ya que lo que queremos es entender los pensamientos, emociones y motivaciones de la persona para determinar cómo innovar para él o ella. Entonces, recordemos preguntar por qué, aun cuando creamos saber la respuesta.

Lo importante no es saber si lo que nos cuentan es verdad o no, ya que lo que nos revelan es cómo nuestros usuarios piensan al mundo y a la vida. Es importante prestar especial atención a la gestualidad y corporalidad, debido a que nos revela mucho sobre las emociones y miedos de quien nos habla, y tampoco debemos escaparle al silencio, ya que, cuando aparece, surge un momento que permite a nuestro entrevistado reflexionar sobre sus dichos y continuar con algo más profundo.

Del mismo modo, si nos responden con dudas o en forma pausada, no completemos las respuestas, debido a que hacerlo puede sugerir algo distinto de lo que nos iban a decir o confirmar lo que dijimos para responder a lo que creen es nuestra expectativa. Aunque parezca que es inocuo, abstengamos nuestro impulso de intervenir lo más posible.

También es indispensable que preguntemos en forma neutra, sin condicionamientos.

Preguntar “¿qué opinas de comprar regalos para tu suegra?” es mejor que “¿te parece que regalar a los parientes es gratificante?”, porque la primera pregunta no implica que hay una respuesta correcta. O sea, evitemos las preguntas que tienen como respuesta un “sí” o un “no”, ya que no dan pie a una conversación y a una historia. Además, al preguntar en un grupo, estemos atentos de hacer una pregunta por vez, y que nos responda una persona sola, y no todas juntas.

Asimismo, cuando entrevistamos, siempre se va al ecosistema de nuestro usuario, y lo ideal y aconsejable es hacerlo en parejas, ya que ir de a dos nos permite que una persona esté atenta a la conversación, mientras la otra a signos y pistas del entorno. Retomando el ejemplo del minero que consumía productos de cuidado personal, para hacer esa entrevista, una pareja de encuestadores fue a la casa del minero cuando tuvo su mes franco, fuera de la mina. Una de las personas le hacía las preguntas, mientras que el compañero notó una caja al lado de un sillón. Este le consultó por la caja, preguntando qué había dentro, y el minero dijo que de eso se encargaba la mujer. Ella estaba en una habitación lindera, se acercó y al ser consultada, respondió que dentro de la caja tenía elementos para curarle los pies al marido, ya que se lastimaban con los zapatos de trabajo. Pidieron abrir la caja y encontraron muchos elementos de cuidado personal, cremas, vendas, alicates, y vieron que su usuario también usaba productos de belleza, solo que jamás los llamaría de esa manera. Este hallazgo hubiera sido imposible si la entrevista se hacía por teléfono o en un bar, ya que la caja nunca hubiera ofrecido el catalizador para entender qué relación tenía el minero con el cuidado personal.

Por este motivo, debemos asegurarnos de estar preparados para documentar. Siempre entrevistar en parejas, y si no nos resulta posible, debemos usar una grabadora, ya que es imposible involucrarse con el entrevistado y tomar notas apropiadamente al mismo tiempo.

La muestra de investigación

Lo que buscamos al entrevistar, es lo que llamamos **saturación**, y esto es el objetivo de las entrevistas cualitativas. La saturación ocurre cuando las principales variables del fenómeno que estudiamos están identificadas e incorporadas en nuestra investigación, y en principio, lo que debemos hacer, es entrevistar hasta que no haya más información nueva que sumar.

Aunque hay muchas teorías acerca del número ideal de entrevistados, en un proyecto, Nielsen Norman habla sobre los test de usabilidad con cinco usuarios. Con las primeras entrevistas incorporaremos mucha información novedosa, y a medida que sumamos encuestados, la cantidad de información versus el tiempo invertido en averiguarlo, se empieza a aplanar. Es ahí donde comienza nuestra pérdida de tiempo y decimos que llegamos a punto de saturación de información. En el momento en el que sentimos que los datos y las historias se repiten y son muy similares, no invirtamos más tiempo en agrandar la muestra y pasemos a ordenar la información. Si nuestra muestra no es lo suficientemente heterogénea, pensaremos que llegamos a la saturación, pero en realidad estamos sesgados por el tipo de usuarios que elegimos. Si, por ejemplo, estamos haciendo Design Thinking para una campaña política, por un lado tendremos a los políticos, y por otro a los votantes, entonces deberíamos hacer dos grupos de indagación tomando al menos cinco personas en el grupo de los políticos y otras cinco personas en el grupo de votantes.

Puede suceder que al entrevistar al quinto político escuchemos más de lo mismo, pero no sucede lo mismo con el grupo de votantes, entonces ampliaremos únicamente esta última muestra hasta no tener más información nueva en este grupo.

Con respecto al tamaño de la muestra, es importante saber que si estamos

recorriendo nuestras primeras experiencias haciendo este proceso, tengamos una o dos entrevistas de práctica que sumarán información pero no computarán como número de entrevistados. Así, podemos hacer una entrada en calor con esta dinámica y estar mejor preparados y afilados para las reuniones siguientes.

Métodos para sintetizar la información relevada

Uno de los soportes más utilizados es el “**mapa de empatía**”, el cual posiciona al entrevistado en el centro del lienzo, también llamada plantilla, y el mismo se divide en cuatro partes. En un sector tendremos la información explícita, y en otro, la información no dicha. Es así que tendremos “lo que el usuario dice y hace”. En otro cuadrante tenemos “lo que el usuario escucha”, luego “lo que el usuario piensa y siente”, y por último “lo que el usuario ve”.

Finalmente, tenemos dos áreas donde plasmamos, por un lado, sus puntos de dolor, y por otro, sus áreas de oportunidad e ilusión.

Con este lienzo, tenemos cubierto todo lo que podremos preguntar y relevar sin olvidarnos de nada.

Pero, exactamente, ¿qué es lo que ponemos en cada uno de estos cuadrantes? Cuando hablamos de lo que la persona piensa y siente, hacemos referencia a sus miedos, a plasmar sus conflictos internos, como así también a cuáles son sus esperanzas, qué es lo que lo motiva, y qué es importante para este usuario.

Al referirnos a lo que “dice y hace”, apuntamos a la información que revelan sus acciones concretas, es decir, cómo es su comportamiento, aunque no lo diga explícitamente, pero lo vemos. Un ejemplo sería alguien que hace compras por internet, que para hacerlo, se sienta en la computadora, o sea, vemos que está siempre en posición de sentado. Aunque no nos lo esté diciendo, podemos anotar este dato en este espacio. Asimismo, registramos la terminología que emplea, y por

último registramos dichos en forma textual que nos han llamado la atención o poseen información relevante.

En el cuadrante de lo que el usuario escucha, no solo anotamos lo que nos cuenta que otros dicen y opiniones que él toma, sino también sonidos o registros auditivos que percibimos en la interacción. Un ejemplo sería el caso que vimos anteriormente de los vinos en la góndola de un supermercado. Recordemos que la gente no registraba que había música, pero terminó siendo un condicionante de compra. Si nosotros estamos haciendo un relevamiento en ese lugar, debemos anotar que hay música, aunque nuestro usuario no nos lo diga.

Y lo mismo ocurre con lo que el usuario ve, ya que además de escribir aquello que nos cuenta, debemos registrar elementos destacados del relato, aspectos estéticos, del contexto y de nuestro usuario en esa situación, qué es lo que los usuarios ven cuando usan o interactúan con el producto o servicio en cuestión y qué hay alrededor.

La manera de plasmar cada una de las observaciones y datos es con *post-its*. En cada papel se escribe o dibuja sintéticamente una idea o concepto y luego se pega en el cuadrante correspondiente. El *post-it* es un símbolo de este proceso, y cuando hablamos de agilidad, todos imaginamos paredes llenas de estos papelitos de colores. La razón de ser de los *post-its* como medio de exposición de ideas, es para ser sintéticos y no explayarse en lo que se escriba. A primera vista deberíamos entender cuál es el mensaje, y mejor aún, si en vez de ponerlo en una, dos o cuatro palabras, lo hacemos con un dibujo, ya que las imágenes amplían las posibilidades y, en cambio, las palabras las limitan.

Este recurso lo usamos dentro del equipo para que cada uno que levantó información en el campo, plasme los hallazgos en esta hoja de trabajo y pueda ser visto y analizado por todos. Se pega en alguna pared para tenerlo siempre visible y

poder volver sobre la información en forma permanente, ya que poder mapear y sintetizar la información es también una forma de poder compartirla en el equipo.

Otra forma de compartir los hallazgos es **documentando y compartiendo historias**. Se trata de abrir nuestra valija de experiencias en el campo y transmitir al equipo, con el máximo detalle, todas las historias que tenemos, es decir, contamos qué es lo que vimos, hicimos y escuchamos mientras hacíamos la indagación. Turnándose, los miembros del grupo de trabajo se van alternando contando historias sobre el usuario, comparten sus notas de campo y, en simultáneo, el resto del equipo crea frases reveladoras, sorpresas e ideas que vienen a la mente. Como lo vimos en el mapa de empatía, aquí también volcamos en cada *post-it* una idea, y luego éstos se pegan a la pared armando un universo de *insights* o hallazgos interesantes.

Este método tiene tres objetivos:

- En primer lugar, permite que rápidamente todos sepan qué se vio y escuchó en el campo de indagación, incluso habiendo estado todos en el mismo lugar haciendo las entrevistas. Comparar las experiencias y anécdotas recopiladas es de un gran valor.
- En segundo lugar, compartir historias permite que el grupo de trabajo viva experiencias que no conoció en primera persona. Al escuchar relatos de otros, se suma la información a la propia vivencia, pudiendo redefinir los hallazgos o descubriendo nuevas perspectivas sobre el mismo tema.
- Y tercero, al contar y descubrir los detalles de cada miembro del grupo, empezamos a agrupar y a saturar información.

Otro método es **agrupar y saturar**. Con toda la información expuesta, procedemos

ahora a agrupar toda la información recogida según temáticas que los abarquen. Cada temática es a discreción del equipo, el objetivo es encontrar títulos bajo los cuales se puedan agrupar varios conceptos que aparecieron en la indagación. Una vez agrupadas las ideas, nos es fácil identificar cuáles tuvieron gran recurrencia, dónde hubieron matices y dispersiones alrededor de una problemática en particular, y si hay datos que son una sorpresa o información inesperada.

Por ejemplo, si relevamos información sobre el uso de cuentas bancarias, podemos encontrar *insights* como: miedo a usar red pública de *wifi*, preferencia de uso del cajero sobre internet para efectuar consultas y transferencias, intranquilidad al ir al cajero a retirar dinero por temor a robos, y desconfianza para interactuar con personal del banco al hacer consultas en el salón de atención.

Aquí podríamos agrupar por:

- Emociones negativas, que agrupa los hallazgos de “desconfianza, miedo e intranquilidad”.
- Otro título sería Practicidad, debajo del cual ponemos “preferencia del uso del cajero”
- Otra agrupación podría ser Cajero automático, donde ubicamos “intranquilidad para retirar dinero y preferencia del cajero sobre internet”.
- Y el otro título podría ser Seguridad, debajo del cual ponemos “miedo a usar *wifi* y desconfianza con personal bancario”.

Como ven, los títulos son arbitrarios, pero lo importante es encontrar denominadores comunes que nos organicen en temas las observaciones encontradas.

La última técnica es la del **mapa de trayectoria**, la cual es una excelente técnica para poder comprender toda la secuencia que conlleva la interacción del usuario con un

producto o servicio, y para poder lograr visualizar con perspectiva todas las instancias que implican esa interacción.

Retomando el ejemplo del tren Amtrak, al pensar en el mapa de trayectoria del uso del tren, lo primero que pensamos es que comienza en el andén o al subir al tren y termina cuando nos bajamos en la estación que deseamos. Al hacer el análisis en profundidad, podemos ver con claridad que el primer momento donde entramos en contacto con la experiencia de viajar en tren es al soñar con unas vacaciones, al averiguar información sobre los medios de transporte, y luego al buscar el medio para comprar el ticket.

Del mismo modo, la finalización de la experiencia no sucede al poner un pie en el andén, sino que puede terminar uno o dos días después, donde nos sentimos contracturados o descansados, dependiendo de cuán bien o mal lo pasamos durante el trayecto, si viajamos cómodos y si pudimos dormir en el viaje.

Claramente, el momento de “viajar” es recién el paso número ocho de la experiencia. De habernos enfocado únicamente ahí, nos perdíamos de oportunidades de mejora en gran parte de la experiencia de viajar.

¿Cómo armar este mapa de trayectoria?

- En primer lugar, debemos armar una línea de tiempo, donde no necesariamente los hitos se marcan en horas o días, sino en momentos de la interacción. En el ejemplo del tren, el primer hito podría ser averiguar por destinos de viaje o imaginar unas vacaciones. El siguiente podría ser sacar un pasaje, el próximo ir a la estación, luego subirse al tren, y así continúa hasta el último paso de esta experiencia, en donde no hay máxima cantidad de

hitos.

- En segundo lugar, tenemos el sentido vertical de este cuadro, donde contamos con varias líneas de entrada. Aquí plasmaremos qué pasó con nuestro usuario en distintos niveles de profundidad durante la experiencia.

Por un lado, tenemos el registro de los eventos que constituyen el proceso y que recién describimos. Luego tenemos los pensamientos, es decir, qué pasa por nuestra cabeza en cada uno de los hitos encontrados, qué variables consideramos en cada momento, con qué comparamos. La siguiente entrada son las emociones y sentimientos que nos atraviesan en cada momento. Luego le sigue la entrada con puntos de contacto, esto significa cuál es el medio o la plataforma donde entramos en contacto con el proceso que analizamos. En el ejemplo del tren, el punto de contacto para soñar con destinos de viaje podría ser una revista o internet, el punto de contacto para comprar un ticket sería internet o una oficina de ventas, y el punto de contacto para viajar es el mismo tren. En este caso, hace referencia al medio que usamos para que ocurra una interacción. Finalmente, agregamos una línea para registro de oportunidades de mejora. Si, por ejemplo, registramos que en la oficina de ventas de billetes hay mucha cola, podemos registrar al tiempo de espera como una oportunidad de mejora. Es importante no adelantarnos en escribir soluciones, sino contenernos en volcar únicamente la descripción de la oportunidad.

Una vez que tenemos armada nuestra línea de tiempo con todas las entradas, podemos identificar si algún evento nos quedó sin relevar, o si muchas oportunidades surgen en un evento en particular. Ahora debemos buscar anomalías o patrones y hacer preguntas para entender por qué ocurrieron estas situaciones. Es importante volcar hasta los detalles que consideramos sin sentido, ya que algo

que evaluamos como insignificante, podría terminar siendo un hallazgo muy poderoso.

Un buen ejercicio es obligarnos a conectar casos independientes con el contexto, ya que es habitual que la conexión entre estos revele información sorprendente. En este punto del proceso, ya tenemos un registro ordenado de toda la información que conseguimos en torno a la problemática que queremos abordar.

Una vez que terminamos la etapa de divergencia, de generar opciones y buscar información, es momento de definir cuál será nuestro desafío creativo y qué es interesante para trabajar con los pasos siguientes en nuestro proceso de Design Thinking.

Herramientas y técnicas para definir el problema o desafío creativo

Lo primero que haremos es armar una oración con tres elementos clave.

- Primero tenemos el usuario
- Luego tenemos la necesidad
- Y, por último, el *insight* o hallazgo

Se comienza escribiendo quién es el usuario. Aquí la idea es ser muy específicos, y si no tenemos definido para quién estamos diseñando, tendremos muchas variables que nos alejarán de una solución que ataque al problema real para una persona real. Aquí no somos genéricos, somos específicos.

Luego tenemos que definir cuál es su necesidad. Un secreto al armar esta oración es que la necesidad es siempre un verbo. La necesidad nos revela con qué está luchando nuestro usuario, y dónde hay una incomodidad o un resultado imprevisto o frustrante que necesite ser modificado.

Por último, contamos con el hallazgo, que cuanto más sorprendente e inesperado,

más disrupción generarán las ideas que se propongan. Aquí se devela la motivación detrás de la necesidad. Los *insights* no deben limitarse a explicar la razón de la necesidad, sino que es una declaración que dará pie a la solución de diseño. Debería ser una declaración intrigante.

Un ejemplo que usa IDEO, nuestro estudio creador del Design Thinking, es el siguiente:

En vez de decir “una niña adolescente necesita comer menos y más nutritivo porque padece de obesidad”, podemos parafrasearlo de la siguiente manera: “una niña adolescente con problemas alimenticios necesita sentirse aceptada por sus pares cuando come porque en su barrio los riesgos sociales son más peligrosos que los riesgos de salud”.

La segunda frase dispara una acción a través de una problemática real, mientras que el primer caso es una descripción de hechos que no abre la posibilidad de muchas soluciones.

La declaración a la que arribamos evita la imposible tarea de inventar soluciones para todos los problemas y para todas las personas. Lo que logramos con nuestra toma de partido es inspirar al equipo y hacer que nos enamoremos del problema. IDEOS lo pone claro expresando “enamórate de un problema, no de la solución”. Este planteo abre la posibilidad de un trabajo rico para crear soluciones y mantiene la curiosidad siempre viva, mientras que si nos enamoramos de una solución, al ver que no tiene posibilidad de desarrollo o no resuelve profundamente nuestro problema, nos frustraremos y estaremos más propensos a abandonar el desafío y a desmotivarnos.

En este paso de convergencia, lo que hacemos es crear síntesis a partir de la información recopilada. Pasamos de tener mucha información diseminada a un

problema concreto con el cual trabajar.

Ahora que nos convertimos en expertos del problema, viene el momento de hacer una síntesis, la cual es necesaria para poder crear coherencia con la información que obtuvimos y poder ver con claridad el problema que tenemos que abordar. Esta definición nos pone en la situación de tomar un partido y de definir cuál es nuestro punto de vista disparador de ideas.

Volviendo a nuestra oración de tres variables, que es usuario + necesidad + *insight*, ahora que encontramos una necesidad, tenemos que crear un punto de vista para ella. La técnica que se usa para hacer una toma de partido es hacernos la pregunta "cómo podríamos...", abordando la necesidad encontrada.

En nuestro ejemplo de la niña teníamos "una niña adolescente con problemas alimenticios necesita sentirse aceptada por sus pares cuando come porque en su barrio los riesgos sociales son más peligrosos que los riesgos de salud". Una posible toma de partido sería: "¿cómo podríamos crear momentos para que las comidas sean un espacio para compartir con amigos más allá del alimento?", o "¿cómo podríamos crear integración en los barrios para que los riesgos sociales no condenen a los niños?"

Un buen punto de vista es generativo, ya que promueve pensamientos profundos, y a su vez abre a más preguntas, debido a que no apunta a una solución específica. Por un lado es suficientemente amplio para absorber convergencia de múltiples elementos a través del tiempo, pero no tanto que por ser genérico no resuelve una necesidad profunda, sino más bien una incomodidad leve.

Algunos ejemplos de buenas y malas formas de armar un punto de vista sobre la

misma declaración son:

- Un ejemplo de mala forma sería "José quiere registrar y enviar información sobre su presión arterial al médico cada día desde su computadora".
- Una forma mejor sería "Personas mayores necesitan dispositivos de fácil uso para poder registrar y ver patrones en sus mediciones diarias".
- Y una buena forma de armar un punto de vista sería "Personas pueden pasar menos tiempo en el médico si pueden identificar y tratar temas médicos no urgentes en casa con confianza y facilidad".