



Lección No 1.3

Fase I del Design Thinking – Empatía :Investigación

Paso No 1 – Aspectos preliminar en la Fase I: Empatía

Antes de iniciar con la Fase I de empatía debemos identificar nuestro proyecto. Si nuestro proyecto refiere a un contexto de baja incertidumbre, y generalmente existe acuerdo para su definición y una posible solución, no es un tipo de problema para abordar mediante Design Thinking, un enfoque tradicional de solución de problemas donde una vez que hemos identificado alternativas, las evaluamos y somos capaces de identificar la solución óptima (posiblemente aplicando programación lineal u alguna técnica de investigación de operaciones). Pero si lo que tenemos son datos indescifrables, cada parte interesada tiene su punto de vista acerca del problema y su solución, entonces el design thinking aplica para su abordaje.

La primera gran pregunta aquí es si su problema está centrado en el ser humano, como hemos enfatizado, el diseño tiene que ver con los seres humanos. Y si una comprensión profunda de las personas involucradas es posible e importante, entonces tienes un gran problema para el pensamiento de diseño

Segunda pregunta, ¿con qué claridad entiendes el problema en sí? Si tiene una corazonada sobre el problema, pero siente que realmente necesita explorar el problema y aprender más de él y tal vez llegar a un acuerdo entre las partes interesadas involucradas en el problema. Y por último tienes un grupo de personas entusiasmadas para acompañarte en ese viaje de descubrimiento estas ante un problema para ser abordado por el design thinking.

Importante también, aunque parezca superfluo, no lo es: El espacio donde trabajaremos (a menudo se le llama “cuarto de guerra” debe proveer un ambiente relajado, con café/agua, snacks. Debe ser cómodo con suficiente espacio en las paredes para tener pizarras, rotafolios o pegar papel. Usando unos 4 rotafolios podríamos tener un cuarto de guerra móvil, también está la posibilidad de tener uno virtual con algunas herramientas digitales.



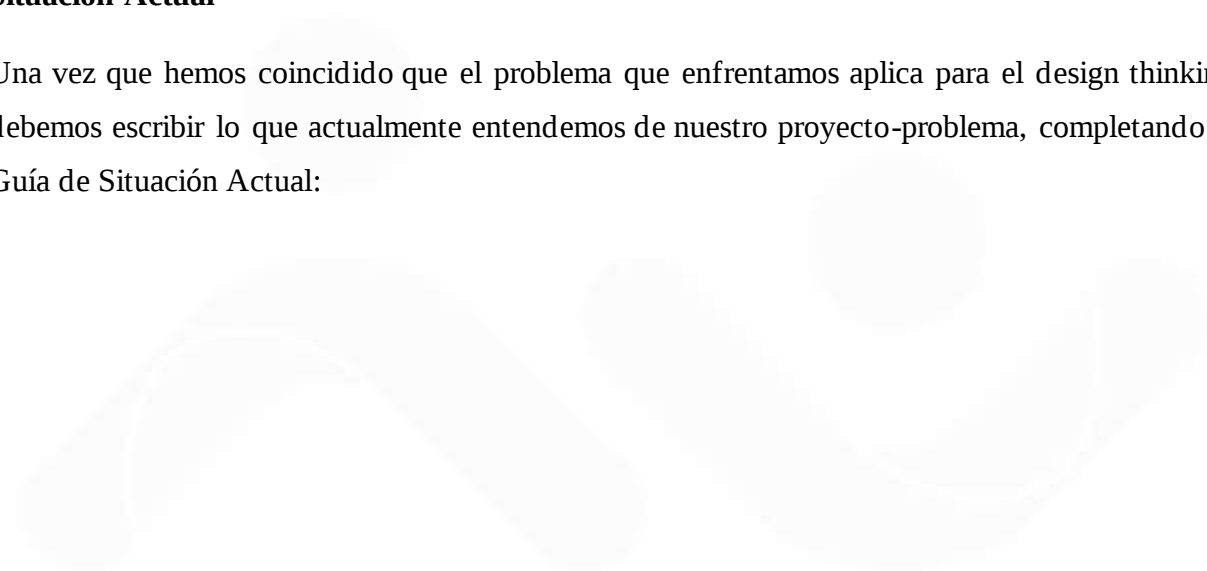
Un buen ambiente de trabajo ayuda a una cohesiva identidad y mejora la colaboración interfuncional.



Figura: Sesión de Design Thinking

Situación Actual

Una vez que hemos coincidido que el problema que enfrentamos aplica para el design thinking debemos escribir lo que actualmente entendemos de nuestro proyecto-problema, completando la Guía de Situación Actual:



Situación Actual de Oportunidad:

Como nosotros podríamos(un verbo)- *“Ayudar a las personas que compran ropa para el trabajo.”*

- 1- Una razón por lo cual esto es importante:- *“ La primera imagen que damos en el trabajo viene de cómo nos vestimos y eso puede abrirnos o cerrarnos puertas sin ni siquiera haber hablado”*

1.1 Que sería un área más amplia de esta oportunidad - *“Ayudar a las personas a verse y sentirse bien.”* - *“Esto no solo tiene que ver con ropa”*

- 2.- Otra razón por lo cual esto es importante... xx

2.1 Que sería un área más amplia de esta oportunidad. xx

- 3.-Que barrera podría encontrarse en el camino: - *“compras en línea”*

3.1 Cual sería el área más estrecha (más acotada) de esta oportunidad- *“Ayudar a las personas para que sus compras en línea sean seguras”.*

4. Otra barrera que podría encontrarse en el camino: xx

4.1 Cual sería el área más estrecha de esta oportunidad: xx

Sumario del Proyecto

1. Descripción del Proyecto

Cual es el problema u oportunidad de negocio descrito en unas cuantas frases que puede decirse en no más de 2 minutos.

2. Alcance del Proyecto

Que esta incluye y que no incluye. Fronteras o limitantes

3. Usuarios y partes interesadas

Para quien estamos diseñando, quienes serán los usuarios finales

¿Quién más debe tomarse en cuenta y por qué? : *clientes (internos y externos), colegas, socios, tomadores de decisiones, líderes de opinión, los competidores*

4. Preguntas de exploración

Que deseas aprender de los usuarios (que piensas, sienten y se comportan)

Que preguntas serán claves en la investigación

5. Resultados Esperados y Métricas

Como será el mundo de diferente después del éxito de tu proyecto

Como podemos medir que esto está sucediendo

RESUMEN

En sumario el Paso No 1, implica:

Responder si es el Problema/ Proyecto correcto que queremos abordar con Design Thinking

Disponer del ambiente e insumos adecuado para trabajar en modo de Design Thinking

Elaborar la Guía de Situación Actual del Proyecto

Paso No 2 Plan de Investigación en la Fase I: Empatía

En esta primera Fase que llamamos EMPATIA, debemos conocer y entender de la forma más exhaustiva posible a nuestros potenciales clientes desde una perspectiva humana y esto solo lo lograremos investigando y hablando con ellos. Aquí se pretende responder la primera pregunta crucial del Pensamiento de Diseño: **¿Qué es?**¹

Para responder a esto y para el éxito de su proyecto (así como para sus habilidades como líder de la innovación) que salga al terreno lo antes posible. Sin embargo, nos encontramos con que la procrastinación es la norma más que la excepción. Sabemos que salir al campo da miedo, pero créanos: da mucho menos miedo después de su primera entrevista. La curva de aprendizaje es empinada; se encontrará cómodo después de unas pocas entrevistas, ¡pero sólo si sale y las hace! Así que ¡no se demore!

¹ En el Pensamiento de Diseño se debe responder 4 preguntas cruciales: 1° Que es?, 2° Que pasa sí..? 3° Que sorprende (Wow) ? y 4° Que funciona?



En esta fase el primer paso es elaborar un **Plan para la Investigación** y la completar la siguiente guía nos será de ayuda:

Guía para Planear la Investigación

- ¿Qué información necesitamos conocer?
- ¿Dónde obtendremos dicha información?
- ¿Cuándo haremos la investigación?
- ¿Quién es el responsable de dirigir esta investigación?
- ¿A quién investigaremos?
- ¿Dónde encontramos a esas personas?
- ¿Qué tópicos abordaremos en cada persona?
- ¿Cuántas personas investigaremos?

Hay que reconocer que no solo estamos en busca de datos fríos, sino estamos en busca de datos sobre unas historias muy humanas, sobre las personas y sus necesidades y cómo se relacionan con su oportunidad de negocio.

Una de las claves cuando se acerca a un proyecto lleno de ambigüedad es tomar el tiempo para considerar a las personas como los seres complejos que son, multifacéticos, llenos de necesidades, deseos y motivaciones.

Podemos utilizar varias herramientas, que más adelante daremos detalle, pero en general nos referiremos a entablar conversaciones con las personas, a través de entrevistas.

¿Como elegir a los correctos entrevistados? Preferible sean de los extremos de la curva normal: los que nunca han usado el servicio o el producto. Ellos nos darán aspectos que la mayoría no nos puede identificar. O en el otro extremo: los que tienen años de estar usando ese mismo producto.

Para las entrevistas considere que:



La conversación no es una encuesta. no son bullets en el powerpoint, es acerca de seres humanos.

Que vayan dos a la entrevista, Uno interactúa, el otro escribe, Si uno se bloquea el otro puede cambiar de dirección en la entrevista. Uno atento al lenguaje corporal, la otra toma anotaciones.

Aunque llevemos una guía de preguntas, si la entrevista toma un rumbo diferente al planeado, excelente eso queremos: descubrir cosas nuevas.

Este es el paso que más tiempo consume de todos los primeros, así que cuanto antes salga, ¡mejor! Todos los pasos restantes dependen de la calidad de los datos que recopile durante este paso, así que reserve el tiempo necesario para hacerlo bien. Le recomendamos que dedique al menos una hora a cada entrevista y que redacte enseguida las conclusiones y reflexiones.

Herramientas

Herramientas Básicas

1) Investigación Secundaria

Revise lo que otros ya han investigado o descubierto al respecto. Recopilar datos de expertos de la industria, asociaciones y líderes de opinión. Hay mucho por aprender de otros.

Responda lo siguiente:

¿Qué es lo que ya sé sobre mi negocio y los clientes o usuarios que podrían importar a mi proyecto?

¿Cuáles son algunas de las tendencias e incertidumbres en el entorno más amplio que rodea mi proyecto?

2) Observación directa, en el sitio

A veces la única manera de saber lo que está pasando es que verlo con sus propios ojos.



Soluciones innovadoras dependen de nuevas ideas, y la observación directa a menudo da las pistas cruciales. Necesitamos eliminar nuestros propios prejuicios y aprender más sobre la discrepancia entre lo que dicen y lo que hacen, podemos descubrir las actitudes y comportamientos inesperados.

En su esencia, la observación directa se trata de entrar en “hábitat natural” del usuario y la captura de todo el contexto, sin interpretación o juicio. Imagine que usted es parte de un equipo con talento, multidisciplinario de científicos y que solo ha sido seleccionado para ir al campo. Sus colegas están esperando a que regrese con todas las pistas posibles.

Normalmente, el tamaño de la muestra para su esfuerzo de observación directa será pequeña de 8 a 20 sujetos en total, pero hará decenas de observaciones sobre cada tema. El objetivo no es una certeza estadística, sino el cultivo de nuevas hipótesis que puede ser explorado más adelante. El elemento más importante es hacer observaciones de hecho carente de juicio e interpretación.

Consejos para guiar la Observación en sitio:

Establece la escena. Registrar la hora, la fecha y el lugar en el que está observando. ¿Está asistiendo a un evento en particular? ¿Que está presente en el medio ambiente?

Observe el espacio físico. Cuando entras en una habitación o ambiente, observe cómo se ha configurado. ¿Lo que los artefactos se encuentran en la habitación? ¿Cuál es el olor? ¿La temperatura? ¿Es oscuro y cargado? ¿O la luz y ventilado? ¿Es la música demasiado alto para escuchar voces?

Observe a la gente. ¿Quién está presente? ¿Cuál es su edad? ¿Son bien afeitado? ¿Hay barro en sus zapatos? ¿Qué están usando? ¿Qué colores se desgastan? Si usted sabe sus nombres, anotarlas.

Observar las interacciones de grupo. ¿Son personas de pie en grupos? ¿Cuál es su actitud hacia la otra? ¿Es una persona siempre es el primero en hablar?

Observar los comportamientos no verbales. ¿Son gente que se ríe? ¿Sonriente? ¿Cuál es su lenguaje corporal? ¿Expresiones faciales? ¿Quién está haciendo contacto visual?

Están Cruzando sus brazos?



Solo los hechos. Evitar el juicio e interpretación a toda costa.

Por ejemplo: Una observación es: Las dos mujeres se enfrentan entre sí y riendo. Una interpretación es la siguiente: Las dos mujeres son amigos o una mujer acaba de decir algo gracioso.

Grabar con herramientas. Nuestros recuerdos no son las cámaras, y pocos de nosotros somos fiables para los pequeños detalles, por lo que el uso de una cámara u otro dispositivo de grabación puede ser particularmente útil para cuando revise sus observaciones escritas más tarde.

Concéntrese en lo inesperado. Una manera de organizar sus notas es para anotar las observaciones inesperadas en los márgenes. Usa tu intuición, cosas que saltan a la vista ahora podría convertirse en preguntas y reflexiones más adelante.

3) Entrevistas etnográficas

La Etnografía es el estudio de las culturas humanas. Para los equipos de innovación y de diseño, esto significa el estudio de los usuarios de manera que capturan todo el contexto de su experiencia, incluyendo comportamientos, actitudes, creencias y significados culturales. El objetivo es identificar las necesidades no satisfechas, no articuladas que le ayudarán a crear una nueva solución convincente. Estos son los pasos por seguir:

1. Seleccionar las personas para entrevistar. Es posible identificar a individuos específicos en base a su relación a su desafío, o recoger la gente al azar que comparten las principales características de sus actores principales.
2. Desarrollar una guía de entrevista. Mantenga sus preguntas de respuesta abierta y exploratoria. Preguntas que comienzan con “Hábleme de un momento en el que ...” puede ser particularmente útil.
3. Hacer contacto y programar sus entrevistas. técnicas de entrevistas etnográficas requieren tiempo para establecer una buena relación y explorar temas profundamente, por lo que planificar en 60 a 120 minutos para cada entrevista.
4. Llevar a cabo las entrevistas. Considere hacer una grabación de audio o video (con la



el permiso del entrevistado). Si no puede grabar la entrevista, capturar la mayor cantidad de detalles y comentarios textuales como sea posible en sus notas.

5. Sentir curiosidad por todo. Fomentar el entrevistado para elaborar y buscar signos de emoción.

6. Capturar sus hallazgos. Revise sus notas e identificar los puntos clave de cada entrevista, la creación de un resumen de una o dos páginas. Asegúrese de incluir cotizaciones reales de la entrevista que capturan la discusión y ponen de relieve la realidad del entrevistado y las necesidades no satisfechas. Vamos a usar estos más tarde para compartir sus hallazgos.

Consejos para el proceso de entrevistas

Indicar a los usuarios la naturaleza general de su interés, y asegurar su privacidad, pero no se dan pistas de lo que se esperas encontrar. Por ejemplo: “Estoy investigando la forma en que la gente compra ropa.” Una introducción incorrecta sería “Estoy investigando él porque es inseguro comprar ropa online”.

Haga preguntas cortas, de hecho. ¿Cuándo haces compras? ¿Con qué frecuencia? ¿A quién ir?,

Obtener ejemplos específicos. Moverse rápidamente de las declaraciones generales a ejemplos específicos: “Mencióneme algo que compró recientemente. Dime cómo lo compró “.

¿Cuándo fue la primera vez que decide que necesita eso?, que le cuente su experiencia pasada

Finalmente se pregunta a los usuarios lo que piensan y sienten.

Esté atento a las actitudes, los valores, las creencias. Hay palabras clave que indican estos estados emocionales. Por ejemplo:

Absolutos como “siempre” y “nunca”.

Así están juzgando frases tales como “es merecido” y “debe tener”. Cualquier palabra o frase que sugiere una supuesta falta de elección, apunta a una influencia externa o proporciona pistas sobre las creencias ocultas tienen las personas.

“En mi familia siempre ...” “Siempre prefiero ...” “Se lo merecía ...” “Debería haber ...



A menudo nos encontramos con que, a pesar de los mejores planes, un proyecto puede comenzar a debilitarse aquí.

Tal vez sea difícil de asegurar el tiempo o los recursos para ejecutar su plan de investigación, o que está teniendo dificultades para encontrar el valor para salir y hablar con algunos clientes reales.

Un mar de datos es sólo tan bueno como lo que se puede aprender de él, por lo que un buen pensador de diseño necesita tiempo para buscar patrones y puntos de vista en las montañas de notas. A diferencia de la tabulación de encuestas cuantitativas, este tipo de “construcción de sentido” implica el juego y la experimentación a medida que trabaja para ordenar toda la información que ha recopilado.

Herramientas Complementarias

Por lo menos deberá escoger una de las siguientes herramientas complementarias:

- 1) **Análisis de la Cadena de Valor (Value Chain Analysis).** Si desea ver cómo una comunidad de proveedores se une para crear valor y donde puede haber oportunidades para más, entonces el análisis de la cadena de valor herramienta es lo que se necesita-
- 2) **Mapeo de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)** Guía y sintetiza las entrevistas realizadas. Si la oportunidad que estás buscando tiene que ver con un proceso o una secuencia de actividades, el mapeo de viaje es una gran manera de orientar y sintetizar sus entrevistas etnográficas. Recomendamos encarecidamente un mapa de viaje para cada proyecto pensamiento de diseño que implica un proceso o una decisión de compra.
- 3) **ID de Personas (Personas Tool)** Refina las metas y enfoca en un segmento de necesidades. Si usted está tratando de entender cómo filtrar los grupos de interés objetivo, entonces esta es la herramienta que se necesita.



- 4) **Mapa de Empatía 360 (360 Empaty Tool).** Enriquece conocimiento del usuario final. Después de usar las anteriores, con esta se puede crear un retrato aún más rico de su usuario final.

Así que en el Paso 1 de Aspectos Preliminares, nos aseguramos que el problema que vamos a abordar mediante Design Thinking es complejo y de gran incertidumbre por lo que requiere de una metodología no lineal, de no ser así, una metodología lineal tradicional podría aplicar.

En el Paso No 2 ; Investigación en la Fase I- Empatía: Esta fase se compone de dos partes la primera es la Investigación (abordada en esta lección) y luego la identificación de Insights y la definición de criterios (a desarrollar en siguiente lección)

RESUMEN

PASO No 2 Investigación implica terminar en carteles visible:

- EL Plan de Investigación
 - Resultados de la Investigación en Carteles visibles:
 - Información de la Investigación Secundaria
 - Información de la Observación en Sitio
 - Resultado de Entrevistas Etnográficas
 - Análisis de la Cadena de Valor
 - Mapa de viaje (Journey Map) del cliente
 - ID de la persona arquetipo
 - Mapa Empatía 360