



Red Universitaria Virtual Internacional

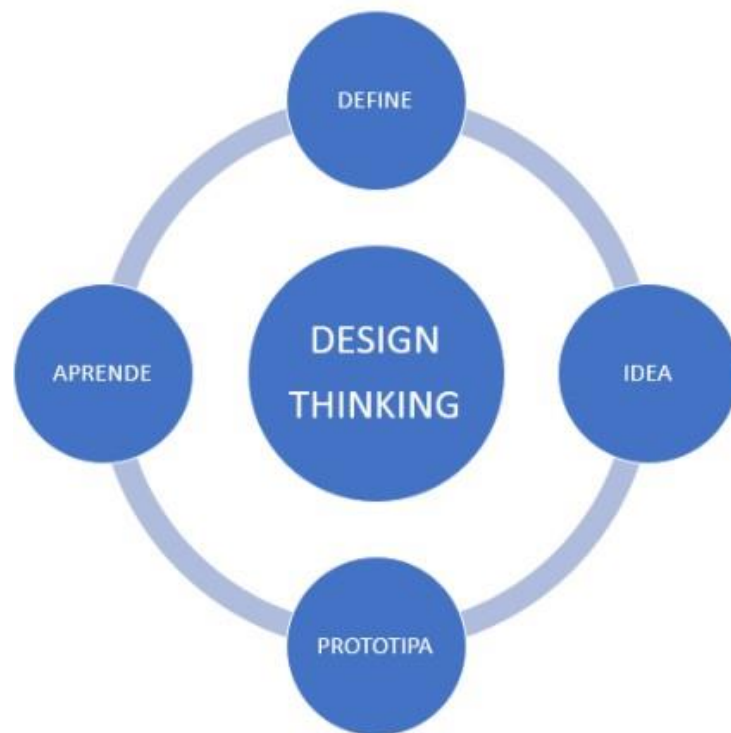
Define

Índice

1	Introducción.....	3
2	Objetivos de la Fase de DEFINE	6
3	Aspectos clave de la Fase DEFINE.....	9
4	Conclusiones.....	10
5	Bibliografía.....	10

1 Introducción

Como indicamos en el capítulo anterior, Design Thinking es un conjunto simple de cuatro pasos.



Este proceso no es lineal, es decir, a lo largo del mismo es posible que estando en una de sus etapas volvamos a una etapa anterior o incluso que al completar el ciclo de Define, Idea, Prototipa y Aprende volvamos a redefinir aspectos del producto o servicio que no habíamos considerado inicialmente.

Pero todo proceso de Design Thinking comienza por entender y profundizar en la comprensión de las necesidades subyacentes de nuestros clientes y ser capaces de conocer cuáles son sus problemas de cara a poder ofrecer un producto o servicio que les dé solución.

Por tanto, el primer paso preparatorio de esta fase de DEFINE es EMPATIZA.

Por tanto, el primer paso preparatorio de esta fase de DEFINE es EMPATIZA, es decir, lo primero que como Design Thinker hemos de hacer es empatizar con los problemas de nuestros clientes y conocer su entorno.

Para ello hemos de realizar una investigación de campo exhaustiva, hemos de ir al Gemba, término japonés (現場) que significa "el lugar real" de nuestros clientes.

En el ámbito de las organizaciones, Gemba se refiere al lugar donde se crea valor, donde el cliente tiene los problemas y, por tanto, cuya exploración es necesaria para entender la naturaleza real de los problemas de nuestros clientes. Desde el Gemba podremos entender los problemas de nuestros clientes e identificar las oportunidades, utilizando todos los sentidos para recoger y procesar información.

Podríamos decir que lo primero que hacemos como Design Thinker es situarnos en lo que en terminología Lean se conoce como el círculo de Ohno (The Ohno's circle).



La historia de Lean nos cuenta que cuando los jefes de planta le informaban a Taiichi Ohno de algún problema en la producción éste les daba una tiza y les pedía que fueran a la planta de producción y dibujaran un círculo de tiza en el suelo y se quedarán observando allí y en contacto con los operarios, preguntándose por qué hasta llegar a entender realmente la naturaleza del problema.

Algo similar deberemos hacer nosotros con nuestros clientes. A menudo se dice que nos deberemos poner en los zapatos del cliente, pero no es sólo eso... hemos de pensar, sentir, actuar y vivir en el mismo entorno de nuestros clientes, experimentar su misma realidad, hacer un estudio exhaustivo, hablar con clientes, siendo también uno de ellos, desde su misma realidad y así conocer la naturaleza de sus problemas y empatizar con ella.

Solo desde la empatía podremos solucionar realmente un problema.

Nunca, nunca, nunca defines un problema basándote únicamente en analíticas y datos...tienes que salir y conectar con tus clientes.

Para poder definir el problema tienes que observar qué hacen tus clientes, qué dicen y después profundidad con ellos sobre por qué.

Una de las herramientas que nos ayudan a conseguirlo es el Mapa de Empatía (herramienta diseñada por XPlane), con el que analizaremos desde el punto de vista del cliente 4 aspectos:

- Lo que piensa y siente.
- Lo que ve a su alrededor.
- Lo que dice y hace.
- Lo que escucha.



Otra herramienta de exploración es la Observación encubierta que pretende obtener información objetiva sin interferir provocando algún tipo de influencia en el grupo de clientes observado.

Esta técnica consiste en observar a un usuario o grupo de usuarios interactuar con un cliente o servicio sin que sepan que están siendo observados para obtener reacciones sinceras.

Otra herramienta de la exploración inicial es la inmersión cognitiva a través de la cual hacemos una inmersión en la realidad del cliente haciendo uso de un producto o servicio o viviendo la realidad de nuestro cliente para conocer en profundidad sus problemas.

Otra técnica de la exploración inicial es what, how, why que podremos usar en la observación desde el Gemba. Se trata de comenzar con cada una de las observaciones iniciales (what) y desde ella preguntarnos cómo está ocurriendo lo que observamos (how) para obtener detalles y profundizar en la observación y finalmente llegar al why, o mejor dicho los distintos why que nos permitirán identificar los drivers no solo aparentes sino emocionales que hay detrás de cada uno de los hechos que observamos.

Por ejemplo, podemos observar el comportamiento de nuestros usuarios en la web, profundizar en cómo realizan, por ejemplo, las búsquedas, qué campos de filtro acostumbran a usar y después entender por qué. O intentar identificar los productos o servicios más visitados, observar la forma en que nuestros usuarios llegan a ellos y tratar de entender el por qué.

2 Objetivos de la Fase de DEFINE

El objetivo de la fase DEFINE es obtener una definición accionable del problema o problemas de nuestros clientes a los cuales, como design thinkers, queremos dar solución.

Esta definición accionable del problema se basará siempre en los insights obtenidos de nuestra exploración desde el Gemba.

Un insight es un descubrimiento penetrante y muchas veces repentino que nos da mucha información del problema real del cliente.

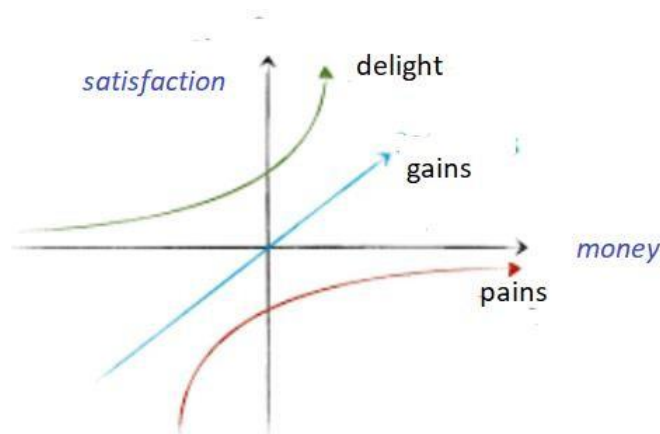
¿Por qué es tan importante una formulación correcta del problema de nuestros clientes? Es sencillo, lo contrario nos llevaría a crear soluciones que nuestros clientes no necesitan.

Un insight es un descubrimiento penetrante y muchas veces repentino que nos da mucha información del problema real del cliente.

La definición del problema debe ser:

- Inspiradora ya que en la definición del problema debe estar el reto inspirador para superarlo.
- Accionable ya que debe contener criterios que nos permitan evaluar si hemos superado el reto.
- Debe recoger los insights observados en el Gemba y nacer de la empatía del design thinker que ha realizado un verdadero trabajo de exploración desde el Gemba.
- Debe separar los Pains (lo que le duele, lo que le aprieta el zapato, sus problemas) de los Gains (sus deseos, lo que le gustaría).

Si llevamos esta separación de Pains y Gains al modelo de Kano podríamos hablar incluso de separar los pains de los gains y también de aquellos aspectos delight que entusiasmarían a los usuarios.



Es sencillo y de una claridad cruel.

Si nuestro producto o servicio no cubre los pains el cliente estará insatisfecho y no lo comprará.

En la medida en que nuestro producto o servicio cubra los gains nuestro cliente estará más satisfecho con la inversión que ha realizado.

Si nuestro producto, por la misma inversión cubre algún aspecto de delight la satisfacción de nuestro cliente crecerá exponencialmente.

Concluiremos remarcando que la definición del problema ha de estar human-centered, es decir, nacer de los insights obtenidos de la empatía y el contacto profundo con las necesidades y problemas de nuestros clientes.

Por último, un consejo, la definición del problema no ha de guiar hacia la posible solución. Es habitual en el ser humano el comportamiento jump into conclusions, es decir, definir un problema y al mismo tiempo indicar como solucionarlo.

Evitarlo siempre ya que eso limitara siempre la obtención de la mejor solución. Es decir, la definición del problema ha de no cerrar ninguna posible solución.

Una de las herramientas que nos pueden ayudar en la definición del problema es el Point of View (PoV).

PoV nos ayuda a hacer una definición accionable del problema que nos permita definir el reto de diseño en términos de objetivos concretos que nos guiarán en la siguiente fase de Ideación. Básicamente PoV nos permite hacer una definición del problema orientada a objetivos.

PoV consiste en combinar en la definición del problema al usuario, lo que necesita y el insight obtenido de la exploración inicial siguiendo un enunciado similar al siguiente:

[usuario] necesita [frase o verbo] porque [insight]

Es decir, describimos el problema desde el punto de vista de la necesidad que tiene el usuario y basada en los insights obtenidos en la exploración inicial.

- Descripción del usuario.
- Descripción de lo que necesita [pains o gains].
- Descripción del por qué lo necesita.

Una herramienta que nos permite iniciar la transición de la fase DEFINE a la fase de ideación, favoreciendo el pensamiento creativo y la formulación de ideas y alternativas de solución se conoce como la técnica del How might we?, y fue creada por la consultora IDEO.

How might we? consiste en hacer preguntas amplias que permitan plantar ideas y soluciones radicales y disruptivas abriendo el campo posible de creatividad para dar solución al problema del usuario.

En la fase de IDEA como veremos primero nos abriremos a todas las ideas y alternativas posibles a un problema y después iremos aterrizando y destilando la idea.

Las preguntas How Might We deberían estar basadas en los insight observados durante la exploración inicial. Por ejemplo, si has observado que los usuarios casi nunca evalúan su satisfacción en la web podrías preguntarte.

- ¿Y si simplificamos el formulario para obtener la información imprescindible de manera que los usuarios solo dediquen unos segundos?
- ¿Y si lo hacemos visual con caras sonrientes o de enfado y colores que indiquen satisfacción, insatisfacción y que el usuario pulse sobre ellas?

Por último, asegúrate de haber seguido todos estos pasos para llegar a una definición accionable del problema de tus clientes.

- Has realizado una exploración exhaustiva desde la empatía.
- Has realizado el customer journey del empleado para conocer su experiencia.
- Has definido el problema de forma accionable.
- Has favorecido la transición a la siguiente fase de ideación y favorecido la creatividad a través de How Might we?.

3 Aspectos clave de la Fase DEFINE

Durante la fase DEFINE como Design Thinkers, deberemos:

- Tener la habilidad de observar y de hacer las preguntas correctas desde la sencillez y de forma directa: qué está ocurriendo, cómo está ocurriendo, por qué. La capacidad de cuestionar para entender es clave.
- Deberemos conectar con la experiencia del usuario y recorrer su journey capturando insights.
- Tendremos que tener la capacidad de analizar cada uno de estos insights, es decir, debemos ser capaces de romperlos en elementos más pequeños y fáciles de comprender. Preguntarnos what, how, why nos ayudará a romper los insights y profundizar.
- Una vez realizado un análisis minucioso y, a partir de esa información podremos sintetizar una definición accionable del problema. En la síntesis agruparemos varios insights en una definición accionable del problema usando técnicas como el PoV. La síntesis será como montar un puzzle (la definición del problema) a partir de los insights analizados.

Deberemos conectar con la experiencia del usuario y recorrer su journey capturando insights.

- Por último, deberemos favorecer el pensamiento creativo abriendo a alternativas múltiples con preguntas del tipo How might we?.

4 Conclusiones

- El objetivo de la fase DEFINE es obtener una definición accionable del problema o problemas de nuestros clientes a los cuales como design thinkers queremos dar solución. Esta definición accionable del problema se basará siempre en los insights obtenidos de nuestra exploración desde el Gemba. Todo proceso de Design Thinking comienza por entender y profundizar en la comprensión de las necesidades subyacentes de nuestros clientes y ser capaces de conocer cuáles son sus problemas de cara a poder ofrecer una producto o servicio que les dé solución.
- Por tanto, el primer paso preparatorio de esta fase de DEFINE es EMPATIZA, es decir, lo primero que como Design Thinker hemos de hacer es empatizar con los problemas de nuestros clientes y conocer su entorno. Para ello hemos de realizar una investigación de campo exhaustiva, hemos de ir al Gemba, término japonés (现场) que significa "el lugar real" de nuestros clientes.
- Por último, conviene mencionar que cuando intentamos resolver problemas de nuestros usuarios hemos de saber que no todos los problemas son iguales. El modelo Cynefin, acuñado en 2000 por Dave Snowden, nos ayuda a entender distintas tipologías de problemas y orientarnos hacia la resolución. Desde un problema simple, en el que es muy sencillo identificar causas y sus efectos, hasta un problema complejo, en el que hay tanta incertidumbre que realmente tendremos que aprender haciendo y capturando feedback, tendremos un abanico de posibles enfoques.

5 Bibliografía

- Akio pushes Toyota closer to its 'gemba' (2012). Executive Leadership. Volume 27. April 2012.
- Imai, M. (2012). Gemba Kaizen. A Commonsense, Low-Cost Approach to a Continuous Improvement Strategy.
- 'The Toyota Way' - Jeffrey Liker (2003).

► Define

- 'Las claves del éxito de Toyota' - Jeffrey Liker (2004).