



Lean vs. Agile vs. Design Thinking y su integración con UX Research

BCN

MAD

SCL

BUE

BOG

MDE

LIM

MEX

MIA

SFO

LAX

ABC



Los que nos dedicamos a los negocios, al diseño o al desarrollo - casi sin quererlo - hemos visto evolucionar nuestras disciplinas hasta confluir en un momento fascinante y que todavía genera notables dudas e incógnitas. Es así como nacieron y se popularizaron conceptos como el *agile*, el *lean start-up* o el *design thinking*. Conceptos cuya esencia ha venido para quedarse en la conceptualización, diseño y creación de productos digitales.

Pero, vayamos por partes y entendamos qué hay detrás de cada concepto.

Lo agile y lean invaden el diseño



punto•lab

El movimiento agile

En los años 90s, los proyectos solían ser planteados por los ingenieros en un perfecto gantt con etapas consecutivas y dependientes unas de otras, donde a modo de secuencia tras una primera definición de negocio, se hacía un análisis funcional, para luego realizar el diseño de pantallas y finalmente materializar el desarrollo.

El objetivo - ambicioso y quizás inocente - era lograr definir y visualizar desde el inicio del proyecto cómo iba a ser exactamente el producto completo que satisficiera las necesidades del cliente a año o dos, con suerte. Para ello, se debía suponer que la solución propuesta era la perfecta para satisfacer las necesidades del cliente; que las necesidades y contextos no iban a variar en todo el tiempo que durara el desarrollo completo y que en todo ese tiempo no se iba a aprender nada nuevo que se pudiera incorporar.

El fin era definir el plan perfecto y no irse de él hasta el final a pesar de que la realidad mostrara la necesidad de revisarlo.

El movimiento agile

“Despite the elegant Gantt charts that exemplified the waterfall planning style popular at time, customers got softwares systems that didn't work well, were difficult to use, and did not provide they value designed to”. Jeff Gothelf



El movimiento agile

Ante la frustración del fracaso constante de un proyecto tras otro, un grupo de ingenieros decidió reunirse en una montaña de Utah en el año 2001 y no salir hasta tener planteada una nueva filosofía de trabajo.

“Seguimos estos principios:

Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente. Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara. El software funcionando es la medida principal de progreso. Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia”.

Manifiesto Ágil, 2001.

El movimiento agile

Los autores propusieron descartar la idea de desarrollar todo el producto final y completo y reemplazarlo por un trabajo dividido y atomizado, que tímidamente avanzara de forma incremental en pequeños ciclos. Ciclos que contarán con una pausa al final para analizar los aprendizajes y definir así los próximos pasos.

Sus nuevos valores fueron:

- Individuos e interacciones sobre procesos y herramientas.
- Software funcionando sobre documentación extensiva.
- Colaboración con el cliente sobre negociación contractual.
- Respuesta ante el cambio sobre seguir un plan.

Ha llovido un poco desde ese 2001 y pareciera que ese nuevo ritmo ágil y riguroso - aunque llegó para quedarse - dejó en algunos casos de lado el espacio para incorporar metodologías de ux research y comprender más agudamente las necesidades de los usuarios.

El movimiento agile

“The seemingly endless parade of Agile coaches and trainers have mostly chosen to focus narrowly on these ideas of velocity and efficiency, ignoring the other elements needed for successful digital products”.
Jeff Gothelf



El movimiento agile

De ahí que la mayor crítica al agile es que la figura del Product Owner, en muchos casos, representa la voz de los usuarios dentro del equipo, pero muchas veces no se encarga de comprender en profundidad sus necesidades y toma decisiones autorreferenciales y no centradas en el usuario final.

Lean Startup

Por otro lado, aunque años más tarde, en el mundo emprendedor se popularizó el concepto “Lean Startup”, donde Eric Ries planteó un abordaje de los proyectos basado en la experimentación como lema permanente y en la construcción inicial de un mínimo producto viable, preguntándose (

1. Qué necesitamos prioritariamente aprender
- 2.Cuál es la mínima cantidad de trabajo que necesitamos hacer para lograrlo.

Lean Start-up propone astutamente evitar el riesgo y no avanzar al siguiente paso hasta no haber validado que a los usuarios sí les interesa lo que se está proponiendo. Se trata de innovar en ciclos más cortos buscando validar hipótesis de negocio en el menor tiempo posible.

Design Thinking

A su vez, el diseño también evolucionó enfrentándose a las frustraciones de los usuarios que debían interactuar con interfaces cada vez más sofisticadas. El diseño que antes se basaba en cuestiones artísticas, debió comenzar a basarse en evidencias. La intuición ya no era suficiente.

Así nació el concepto del “Diseño Centrado en el Usuario” (HCD por las siglas de Human-Centered Design) que interesantemente también proponía trabajar en ciclos que se aproximaban más y más a conocer las necesidades de la gente para poder ir resolviéndolos gradualmente.

Ciclos que constan de observación, ideación, prototipado y testing.

Design Thinking

“Everything changed with the introduction of computers, communication networks, powerful sensors, and displays. At the same time, common everyday devices became more complex. People became confused and frustrated trying to use them. We needed a new form of design to cope with these issues. Intuition was no longer sufficient”.

Don Norman



Design Thinking

A posteriori, la empresa IDEO retomó este concepto para definir su forma de trabajo y lo viralizó nombrandolo Design Thinking.

“The phrase “design thinking” is controversial. Designers have talked about design thinking for at least half a century. The company IDEO has recently revived the term, in part as a marketing slogan, but it also designates the use of human-centered principles in applying design to new domains”. Don Norman

En el 2013 Jeff Gothelf - en su libro Lean UX - consiguió llevar el concepto Lean Start-up al mundo del diseño y enfatizó algunos principios rectores que han causado mella:

- Pasar del diseñador héroe a la evidencia
- Fomentar la cohesión de los equipos interdisciplinarios
- Promulgar una cultura de creatividad y experimentación
- Fomentar el equivocarse rápidamente como base del aprendizaje
- Llevar a todos a la misma mesa: siendo pocos y en la misma locación

Design Thinking

- Tener el foco en los objetivos explícitos de negocio
- Utilizar la técnica de Personas como base de la experimentación
- Comenzar con hipótesis y avanzar bajo el paradigma del mínimo producto viable: ciclos breves para recibir retroalimentación de los usuarios y a partir de ello decidir los próximos pasos

Un poco más tarde - en el 2017 - Google Ventures ofreció al mundo del emprendimiento su metodología Design Sprint - presentándola como un mix entre Design Thinking y Agile - proponiendo trabajar en ciclos de una semana (5 días) las siguientes actividades:

- Comprender, definir, idear, decidir, prototipar y validar

Desarrolladores, personas de negocio y diseñadores intentando cada uno desde su rol hacer un mejor producto con todos los desafíos que representa integrarse. Es oportuna la frase de Jeff Gothelf al respecto:

Design Thinking

“Teams attended workshops. Certificates were printed. Sketches was made. Post-its were consumed. And at the end of it all were amazing concepts that heralded future states of products and services that failed to align strategically to corporate goals and were often too complex to implement”. Jeff Gothelf



Design Thinking

Pareciera que el gran desafío es que las sesiones de Design Thinking se encuentren efectivamente alineadas a los objetivos de negocio y a su vez, que las propuestas que surjan en el momento de ideación sean viables de implementar.

Lean vs. Agile vs. Design Thinking

¿Es necesario entonces enfrentar los conceptos Agile, Lean Startup y Design Thinking? Absolutamente no.

- **Agile** es una forma cíclica y progresiva pensada para que los desarrolladores avancen de forma más certera y ofreciendo código que efectivamente va a ser de valor.
- **Lean Start-up** les permite a los decisores priorizar sobre con qué módulos avanzar primero, centrados en minimizar el riesgo y entender qué se desea aprender sobre los usuarios y qué es lo mínimo que deben desarrollar para delucidarlo.
- **Design Thinking** es una filosofía que propone crear una dinámica interdisciplinaria donde a partir de comprender las necesidades de los usuarios se proponen soluciones de forma divergente y luego convergente para llegar en equipo a la decisión final.

Lean vs. Agile vs. Design Thinking

“The more you can focus your teams on satisfying customer needs, effective collaboration, and continuous improvement, It will not matter which methodology they employ”. Jeff Gothelf



Lean vs. Agile vs. Design Thinking

¿Enfrentados o complementarios? Conceptos enriquecedores y complementarios.

Pareciera que el éxito está en lograr enfocar a los equipos en satisfacer las necesidades de los clientes y una manera sabia es avanzar en pequeños ciclos experimentales de forma incremental y continua; centrando cada decisión y cada pivot en el comportamiento y la reacción de los usuarios.

Es aquí donde entra en escena el UX Research.



UX Research en escena

punto•lab

UX Research en escena

El común denominador de agile, lean start-up o design thinking en cualquier caso pasa por recortar nuestros tiempos y poder iterar con usuarios y clientes y validar lo antes posibles nuestras hipótesis y propuestas. Y aquí es donde entra el UX Research. O debería. Porque - a pesar de la aceptación de que una manera de trabajar diferente es necesaria - seguimos sin conversar lo suficiente con usuarios. Muchas veces por los mismos retrasos que viven los proyectos. Otras por seguir suponiendo que ya sabemos qué nos dirá el usuario. Otras por simple pereza. Pereza de reclutar usuarios, crear maquetas o de darnos el espacio para conocer mejor nuestros usuarios. Porque user research no implica preguntarles a los usuarios que quieren, sino entender profunda y agudamente que necesitan. Y eso no siempre es trivial ni sencillo de hacer.

Entender las necesidades es la base para idear soluciones efectivas; de lo contrario, nuestros experimentos online se complejizan; porque tenemos que resolver una ecuación de dos variables:

- Necesidad: Saber si los usuarios realmente necesitan lo que creemos.
- Solución: Saber si la solución que proponemos es efectiva.

UX Research

Por lo tanto, algo que nos puede ayudar a comprender profundamente las necesidades de los usuarios es incluir metodologías de user research como: Focus groups, tríadas, observaciones en contexto, diarios, entrevistas, encuestas vía e-mail.

A su vez, podemos apoyarnos en técnicas de usability testing. Una prueba de usabilidad no es una prueba de concepto y no sirve para validar si una funcionalidad le va a ser útil a la gente; sirve para comprender algo tremendamente abstracto que se llama “modelos mentales”.

Las pruebas de usabilidad nos ayudan a entender de qué forma los usuarios conciben y esperan los flujos y mensajes de nuestras interfaces. Los resultados le permitirán al equipo de UX armar las interfaces en función de lo que los usuarios comprenden para así lograr que sean más intuitivas, gratas y fáciles de usar.

UX Research

Profunda
comprensión
de las
**necesidades
de los usuarios.**

- Focus groups
- Tríadas
- Diarios
- Entrevistas
- Observaciones en contexto
- Encuestas vía e-mail

UX Research

Menús

claros y orientativos.

Optimización de **formularios** de registro y check-out.

Contenidos claros completos y oportunos.

- Card Sorting
- Test de los menús de navegación

- Tracking para la optimización de formularios

- Ventana emergente de feedback online

UX Research

Diseño visual
recordable y
atractivo.

Máxima
usabilidad

- Eye Tracking
- Test de deseabilidad
- Test de los 5 segundos
- Pruebas de usabilidad
- Focus groups con atención al cliente
- Encuestas interactivas con mapas de calor
- Scrolling & Click heat maps

UX Research



Chalkmark

usabilla

hotjar

FORMISIMO

Clicktale®



OptimalSort

Silverback 3



Treejack



OPTIMAL
WORKSHOP

7 retos

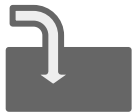
Pero, ¿cuáles son los mayores retos para incluir User Research & Usability Testing en el desarrollo ágil de un producto digital?. Los podríamos resumir en 7:

1. **Alineación:** lograr la alineación de los investigadores con el equipo de negocio y UX para asegurar que el análisis va a ser de relevancia y en el momento y tiempo oportuno.
2. **Objetivos específicos:** definirlos de manera que aporten valor al experimento específico que se está analizando en esa iteración.
3. **Costos:** buscar alternativas costo-eficientes para hacer los estudios.
4. **Velocidad:** reducir al máximo los tiempos de planificación, logística e ejecución.
5. **Reclutamiento:** contar con maneras prácticas y creativas de reclutar participantes.
6. **Comunicación de los resultados:** hacer reportes visuales y prácticos que comuniquen de forma vívida lo aprendido.
7. **Valor:** ser un complemento perfecto de los A/B testing ofreciendo las explicaciones que las métricas necesitan para comprender las razones del comportamiento de los usuarios.

Tips prácticos



Atención al Cliente como gran aliado: comenzar haciendo investigación con la información que ya tienen internamente ¿Cuáles son los motivos por los cuales llama la gente a Atención al Cliente? ¿Cuál es la información que buscan y no encuentran en el sitio?



Feedback online de forma continua: utilizar herramientas online que te permitan recibir feedback de los usuarios de manera continua, por ejemplo, añadir a las páginas de contenidos ¿Te ha sido útil esta información? ¿Por qué?



Reclutamiento práctico: Invitar participantes a través de las redes sociales de la propia marca, incluyendo ventanas emergentes en el mismo sitio (con herramientas como ethnio.com) o haciendo reclutamiento “de guerrilla” en lugares públicos, supermercados o sucursales físicas de la marca. Crear programas de recomendación para llegar a más interesados en participar de los estudios.

Tips prácticos



Templates para optimizar la coordinación: generar templates para las planificaciones de los estudios, para no olvidar ningún detalle y eficientar al máximo la coordinación.



Participación activa de los interesados: invitar a los interesados a participar online (vía hangout) en los estudios dándoles un template para que vayan haciendo anotaciones puntuales sobre lo que suceda de forma ordenada y guiada. Y luego de la sesión, platicar con ellos para consensuar los insights.



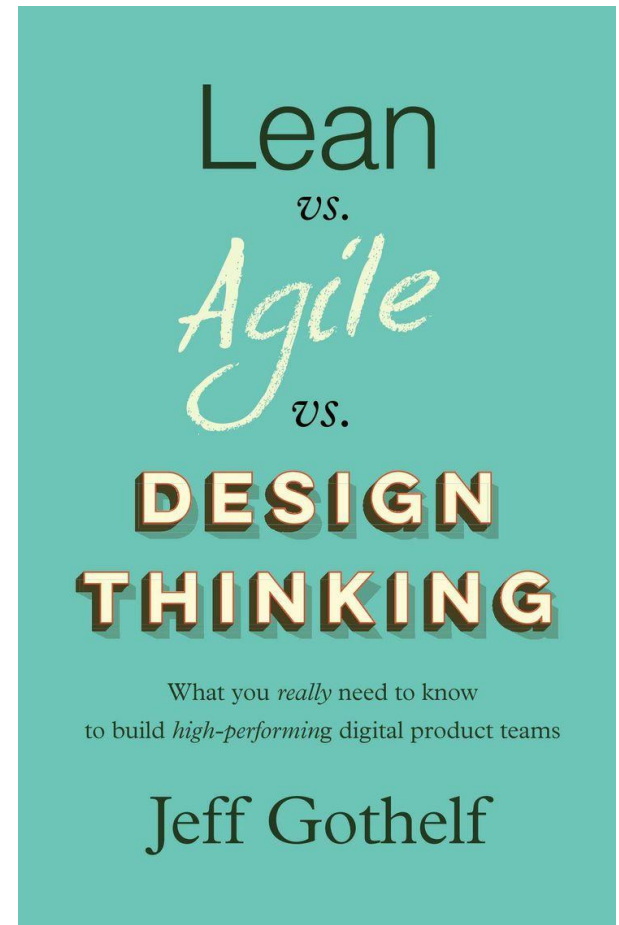
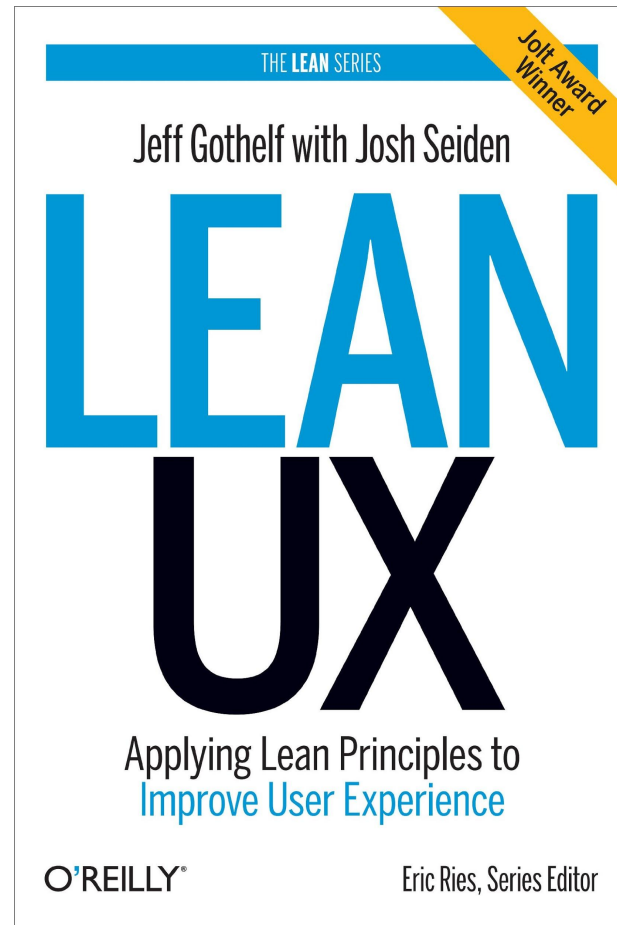
Insights para futuras investigaciones: durante los estudios, capitalizar todos los aprendizajes que surjan aunque no correspondan al objetivo específico de la investigación para utilizar en nuevas investigaciones y categorizarlos en una biblioteca de conocimiento para ayudar en el futuro.

Conclusión

Como resumen, para hacer UX Research de un modo que ofrezca verdaderamente valor a un equipo de producto, diseño y desarrollo, la clave es que los investigadores tengan una profunda filosofía lean:

- Optimizando todas las tareas operativas
 - Enfocándose en los objetivos de negocio
 - y siendo auténticamente experimentadores.
-

Fuentes



- “Agile vs. Lean vs. Design Thinking”, Jeff Gothelf, 2017
- “Design Sprint”, Jake Knapp, 2016
- “Lean UX”, Jeff Gothelf, 2013
- Artículo: “The Future of Design: When you come to a fork in the road, take it” Don Norman

Autora:

Verónica Traynor, socia fundadora de Puntolab

Agradecimientos:

- Sol Velázquez de MercadoLibre.com
- Leandro Malandrini de Despegar.com
- Salvador Reynoso de Garbarino.com
- Víctor García de BBVA Bancomer
- José Allona de Con Vista al Mar



Octubre 2017

BCN

MAD

SCL

BUE

BOG

MDE

LIM

MEX

MIA

SFO

LAX