

# ~~Design thinking~~ ~~ha muerto.~~ Larga vida al design thinking.

Cómo nutrir y hacer  
crecer el design thinking  
en tu organización







**Este libro pertenece a:**

---

---

---

---

---



# ~~Design thinking~~ ~~ha muerto.~~ Larga vida al design thinking.

Cómo nutrir y hacer crecer  
el design thinking en tu  
organización

Versión 1.1

Primera publicación por Idean Publishing en 2019

Copyright © Idean y Capgemini Invent

Impreso en Afanías Gráficas y Manipulados S.L.U, Madrid, 2019

Editado por Cyril Garcia and Risto Lähdesmäki

Escrito por Víctor Janhagen

Diseñado por Pía Sissala

Fotografía Estudio Londinense por Adam Kang

Traducido por María Butera y Carmen Hontañón

Principales colaboradores: Pierre-Henri Clouin y Oli Shaw

Lista completa de los colaboradores en el apéndice.

Todos los derechos reservados. Este libro no puede revenderse o distribuirse sin permiso expreso del editor.

[www.idean.com/invent-es](http://www.idean.com/invent-es)

**Capgemini Invent** ayuda a los CxOs a imaginar y construir lo que va a pasar en sus organizaciones. Con presencia en más de 30 oficinas y 22 estudios creativos alrededor del mundo, su equipo sólido de más de 6.000 personas combina estrategia, tecnología, ciencia de datos y diseño creativo para desarrollar las soluciones digitales y los modelos de negocio del futuro.

Capgemini Invent es una parte integral de Capgemini. Un líder mundial en consultoría, servicios tecnológicos y transformación digital. Aprovechando su legado de 50 años y profunda experiencia en la industria, Capgemini permite a las organizaciones realizar sus ambiciones empresariales a través de una variedad de servicios, desde la estrategia hasta las operaciones. Capgemini está impulsada por la convicción de que el valor del negocio de la tecnología proviene de y a través de la gente. Es una compañía multicultural formada por un equipo de 200.000 personas en más de 40 países. El grupo reportó en 2018 unos ingresos globales de 13.000 millones de euros.

**Idean** se unió a Capgemini en 2017 como su brazo creativo y de diseño. Desde entonces han crecido y son más de 700 diseñadores en 22 ciudades, transformando las empresas a través de prácticas dirigidas por el diseño y ayudándolas a crear productos y servicios más significativos.

“Tener pasión por las personas es la clave para una transformación exitosa.”

– Cyril Garcia, CEO de Capgemini Invent

## Bienvenidos

Clientes, usuarios, empleados. En el día a día de la jerga de los negocios y de los informes de resultados es fácil olvidar que todos somos personas.

Y en muchos casos es tan simple como eso. Poner el foco en las personas y descubrir lo que realmente necesitan. El design thinking es un proceso que enfatiza esto por encima de todo y, a cambio, nos ayuda a generar soluciones importantes.

En los últimos años ha habido tanto entusiasmo como críticas entorno al design thinking. Algunos dicen que es la cura de todos los males, otros que está muerto y pasado de moda, otros dicen que no se ha sabido entender. Sea como sea, el design thinking no va a irse de nuestras vidas, por ahora.

En este libro, miembros del equipo de Idean (parte de Capgemini Invent) exponen los conceptos básicos y, basándose en su experiencia de más de 20 años, explican cómo poner en práctica y con éxito design thinking.

Aplicar design thinking en una organización supone atreverse a dar un paso audaz, y este libro es el punto de partida – una guía para ponerte a ti mismo, a tu equipo y a tu organización en el camino para trabajar de forma más rápida e inteligente. Esperamos que te resulte útil.

¡Disfruta de la lectura!

– Cyril Garcia, CEO de Capgemini Invent

“Design thinking es más que un conjunto de herramientas. Es una forma de pensar. Es un cambio cultural.”

– Risto Lähdesmäki, CEO de Idean

## Hei!

Fundé Idean en 1999 bajo la premisa de que entender las necesidades humanas da lugar a diseñar mejores productos y servicios. Desde entonces, hemos crecido hasta convertirnos en una agencia de diseño con más de 700 diseñadores en 22 ciudades en todo el mundo.

Durante todo este tiempo nos hemos basado y comprometido con un enfoque en el que las personas son lo primero. Hemos creado un sinfín de productos, servicios y experiencias que han tenido un impacto duradero en usuarios y clientes. También hemos ayudado a organizaciones de todo tipo y tamaño a implementar el design thinking en su día a día.

Cuando el movimiento “las personas primero” se extiende, impacta positivamente en toda la organización. En los últimos 20 años hemos sido testigos directos del tremendo impacto que puede tener el design thinking en una organización. Lo vimos mil veces, antes de que se empezase a hablar de design thinking, y lo hemos visto mil veces más, después.

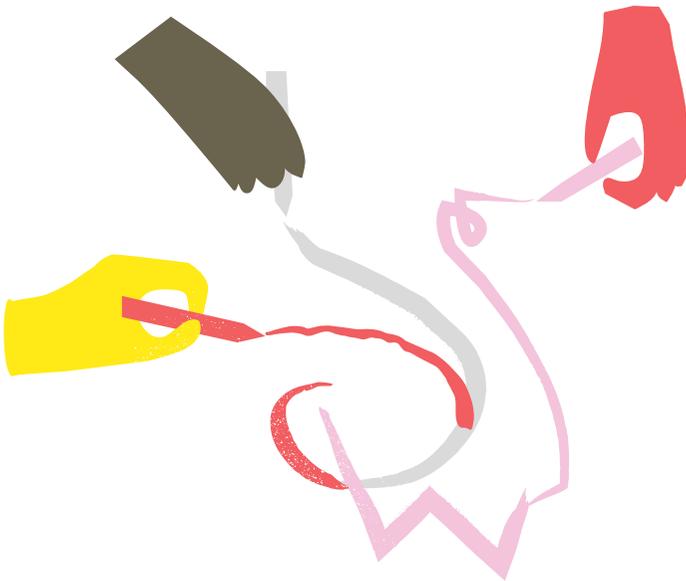
Este libro se basa en nuestra amplia experiencia usando el diseño como una herramienta estratégica para transformar los negocios y crear un futuro más audaz. Os animo a utilizarlo y a encontrar la forma de aplicarlo en vuestro día a día. Puede que descubráis que muchos de vuestros colegas quieren utilizar estas herramientas y aplicar esta forma de pensar en su trabajo.

Próximamente publicaremos nuevos títulos, incluyendo una mirada detallada a cómo la marca y la experiencia del cliente pueden unirse para crear lo que llamamos *signature moments*.

Terveisin,  
– Risto Lähdesmäki, CEO de Idean

## Cómo usar este libro

Este libro es para cualquier persona, ya sea empleado, consultor, gerente o líder. Está destinado a ser compartido, discutido, garabateado y comentado. Se necesita una mente abierta para abordarlo y una predisposición a asumir riesgos y cometer fallos.



**De principio a fin**

Lee el libro para tener una visión general sobre qué es el design thinking y lo que se puede hacer poniéndolo en práctica.

**Ponte manos a la obra**

Salta al capítulo de las herramientas y busca las actividades que puedan ayudarte a ti y al equipo con vuestros retos actuales.

**Familiarízate con cada capítulo**

Piensa en este libro como en un compañero de trabajo a la hora de afrontar un problema. Puedes acudir a capítulos específicos cuando necesites ayuda con un determinado tema.

**Compártelo con los equipos interesados**

El design thinking florece cuando diversos equipos aprenden y trabajan juntos.

**Utilízalo para inspirar**

Si estás pensando en generar cambios en tu organización, puedes usar este libro, y las historias que contamos en él como referencia para lograr tus objetivos.

**“¿Usuarios?”**

Nosotros creemos que el design thinking es compatible con casi todos los tipos de trabajo (de hecho, aún no hemos encontrado una industria o un público que no se haya beneficiado del design thinking). En este libro, el término “usuario” se usa para hacer referencia a clientes, empleados, pacientes y ... Básicamente para hacer referencia a las personas para las que pienses tu solución, sea cual sea esa solución.

**La práctica consigue la perfección**

Hay muchas formas de utilizar este libro. La mayoría de las veces, sin embargo, con el design thinking se trata simplemente de empezar. Se trata de hacer. Cuanto más practiques, más impacto verás.

Te encontrarás con que algunos ejercicios se convertirán en tus favoritos y serán los que más uséis tú y tu equipo. Otros pueden resultar más útiles para circunstancias especiales o cuando el equipo sienta que necesita algo diferente.



## Contenido

<b>1. ¿Qué es design thinking?_____</b>	<b>17</b>
<b>2. Los principios _____</b>	<b>29</b>
<b>3. El proceso _____</b>	<b>39</b>
<b>4. Herramientas _____</b>	<b>47</b>
<b>5. Cómo empezar _____</b>	<b>85</b>
<b>6. Hacer crecer el movimiento_____</b>	<b>93</b>
<b>7. Caso de éxito: Cisco _____</b>	<b>106</b>
<b>8. Apéndice _____</b>	<b>115</b>



Capítulo 1

# ¿Qué es el design thinking?

Descubre el design thinking y su potencial.

“Olvida todo lo que pensabas que sabías de diseño. Lo único que importa es tu cliente, tu audiencia.”

– Mark Taylor, Managing Director – Global Lead,  
Customer Engagement en Capgemini Invent

# Una forma más inteligente de trabajar

Design thinking es un enfoque para resolver problemas de forma creativa con y para las personas. En resumen, el design thinking te ayuda a definir el problema que estás intentando solucionar, antes de pensar en cómo solucionarlo.

A menudo se habla de design thinking en el contexto de diseño de productos digitales o tecnología, pero se puede aplicar en muchos más ámbitos. Una de los aspectos más potentes del design thinking es su capacidad para cambiar la forma en que las organizaciones piensan y trabajan; la forma en la que conciben, diseñan y crean soluciones que a la gente realmente le guste. Es un cambio cultural que trae consigo una forma de pensar única, de cuyos principios se pueden beneficiar, prácticamente, todos los sectores y entornos de trabajo.

Es una fantástica herramienta tanto para diseñadores, como para no diseñadores; ideal para romper barreras y promover la colaboración entre disciplinas. Piensa en él como un ejercicio de aprendizaje continuo que os ayudará a descubrir soluciones, trabajando en equipo.

En este sentido, es la antítesis a la consultoría tradicional. No conocéis la respuesta, la descubrís trabajando juntos.

Pero es importante recordar que design thinking no sustituye la experiencia de los diseñadores; sigues necesitando sus habilidades y conocimiento para hacer realidad las soluciones.

Hay muchas variaciones de design thinking, pero todas comparten un principio: todo gira en torno a las personas. Llevamos 20 años estudiando la relación entre el diseño centrado en el usuario y la generación de valor para el negocio. ¿Nuestra conclusión? No hay mejor forma de generar crecimiento que diseñando para las personas.

Hay muchas actividades que pueden ayudarte en el proceso, este libro trata de recogerlas. Todo empieza siempre poniendo el foco en lo que necesita la gente.

## La mentalidad de design thinking

Design thinking no es simplemente una metodología. Es una mentalidad, a la que definen las siguientes características.

### Empatía centrada en las personas

Tu usuario es la principal fuente de insights, pero no tomará las decisiones por tí. El design thinking te permite practicar la empatía con las personas para las que estás diseñando. Empieza siempre por involucrarte y observar a tus usuarios para entender sus necesidades, y vuelve a contar con ellos varias veces durante el proceso.

### Trabajo colaborativo

El design thinking florece cuando colaboran personas con diferentes habilidades, trayectorias y perspectivas. Es una forma de trabajar inclusiva, que te ayuda a hacer más tangibles y accesibles las cosas abstractas. Eso significa que el proceso debería ser abierto y poder ser usado por todos los implicados.

### Prototipa pronto y a menudo

La iteración permite mejorar y refinar las soluciones. Solucionad problemas a través de la experimentación, poned a prueba cada suposición, descubrid juntos la solución. Experimenta y juega con las actividades de este libro para ver qué os funciona mejor.

### ¿Diseñar es pintar algo bonito?

La palabra “diseño” tiene diferentes significados e interpretaciones. A menudo se utiliza equivocadamente para referirse a algo que se hace al final de un proyecto, para ponerlo bonito. Los humanos somos diseñadores por naturaleza. Probablemente diseñas todos los días, aunque no lo creas. Diseñar es solucionar problemas, hacer algo para cubrir una necesidad de un grupo de personas. Desde el hacha de piedra a los modernos productos y servicios de hoy en día, diseñar es crear cosas que la gente necesita y disfruta.

### ¿El diseño está reservado para unos pocos?

Design thinking es un proceso y una mentalidad. Anima a todo el mundo involucrado a pensar como un diseñador y comprender las necesidades de las personas. Puedes diseñar para cualquier clase de usuario: un cliente que compra un producto, alguien que llama al servicio de atención al cliente, un empleado de tu oficina, etc. Nuestra metodología de design thinking se centra en romper con ideas preconcebidas y en descubrir nuevas soluciones para y con estos usuarios.

## ¿Qué es empatía?

Empatía es la habilidad de entender e interiorizar. Comprender de verdad la perspectiva del otro.

Entender la perspectiva del otro comprende dos dimensiones:

### Cognitivo

Entender lo que la gente hace, las tareas que tiene que realizar. Piensa en ello como una labor de observación del tipo “un día en la vida de”.

### Emocional

Entender por qué la gente se siente de determinada forma y validar sus emociones. Durante la fase de investigación, en particular, en design thinking buscamos entender el porqué de las motivaciones y comportamientos de los usuarios, ponernos en sus zapatos. Los estudios de mercado no explican por qué la gente se comporta como lo hace.

**Empatía no es...**

Ser amable, sentir pena por los demás, dar consejos, estar de acuerdo con alguien o que te guste esa persona.



# El impacto de design thinking

Vivimos en un mundo en constante cambio. No es extraño, entonces, que el tema de la transformación esté en la agenda de la mayoría de los negocios; en 2018 las empresas gastaron 1,1 trillones de dólares en transformación digital<sup>1</sup>.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones luchan con sus procesos de transformación digital en un entorno rápidamente cambiante. Según algunos, sólo 1 de cada 8 lo consiguen<sup>2</sup>. Además, en los últimos 12 años, no se ha encontrado relación estadística entre el presupuesto invertidos en innovación y los resultados económicos de las compañías. El 54% de las compañías luchan por llenar el vacío entre la estrategia de innovación y la estrategia empresarial<sup>2</sup>.

¿Por qué? En el pasado estaba bien apostar por la experiencia de los especialistas y por el pensamiento orientado a soluciones. Hoy, los ecosistemas empresariales y las demandas de los consumidores cambian tan rápido que la antigua forma de trabajar ya no funciona. Nuestros problemas son mayores y más complejos. En un entorno tan retador como este necesitas aceptar la complejidad y acercarte a tus usuarios para poder adaptarte.

A eso es precisamente a lo que puede ayudarte el design thinking. El término design thinking apareció por primera vez en 1959. Pasaron décadas hasta que llegó al mundo empresarial. Pero, desde entonces, se ha utilizado eficazmente en todos los sectores, desde el de las telecomunicaciones, hasta el financiero o la minería. Las compañías están creando sus propias versiones, adaptando el proceso a su entorno y a sus retos. No es exagerado decir que tiene un impacto global.

Pero a pesar de su impacto y trayectoria, el design thinking sigue siendo nuevo para muchos, o no siempre se comprende. Y, recientemente, incluso se ha convertido en controvertido. Lo que fue anunciado como una revolución en la forma en la que las organizaciones pensaban y trabajaban, también tiene, ahora, su legión de detractores.

Incluso lo han denominado “el teatro de la innovación”<sup>3</sup>, haciendo referencia a cómo puede hacerse mal uso de él.

Pero que no os dé pena el design thinking. En los últimos 10 años las organizaciones que aplicaban el diseño consiguieron una media de un 211% de mejores resultados que las que no lo hacían<sup>4</sup>. Esta increíble cifra pone de manifiesto el poder del design thinking cuando se aplica correctamente. Esa es la clave. Aplicarlo correctamente.

La realidad es que si una empresa quiere ser competitiva, tiene que tomarse en serio el diseño. Ya no es un lujo. Hay que adaptarse si uno no quiere quedarse atrás. Las empresas lo saben, por eso no es ninguna sorpresa que organizaciones de todo tipo sigan adoptando el design thinking.

<sup>1</sup> Worldwide Semiannual Digital Transformation Spending Guide, IDC, 2018

<sup>2</sup> Innovation Benchmark Report, PWC, 2017

<sup>3</sup> FastCompany, October 29th, 2018

<sup>4</sup> Design Value Index, DMI, 2016

<sup>5</sup> IBM Design Thinking Practice

<sup>6</sup> Blue Ocean Strategy

<sup>7</sup> Integrate Design Thinking Into Agile Development, Forester, 2017

## Los negocios basados en diseño son mejores negocios

### Crecen más rápido

De media, los negocios basados en diseño superan a sus competidores en un 211%<sup>4</sup>.

### Trabajan con más eficiencia

Normalmente son el doblo de rápidos en salir al mercado. Y quien golpea primero, golpea dos veces<sup>5</sup>.

### Tienen mejores resultados

El 14% de sus nuevos productos generan el 61% de sus beneficios<sup>6</sup>.

### Hacen más

Combinar el design thinking con metodologías ágiles mejora significativamente la productividad<sup>7</sup>.

“El design thinking  
aborda los prejuicios  
y actitudes que  
dificultan la  
innovación.”

– Jeanne Liedtka  
Harvard Business Review, 2018



## ¿Qué significa diseño para ti?

“El cambio se consigue aplicándolo a escala.”

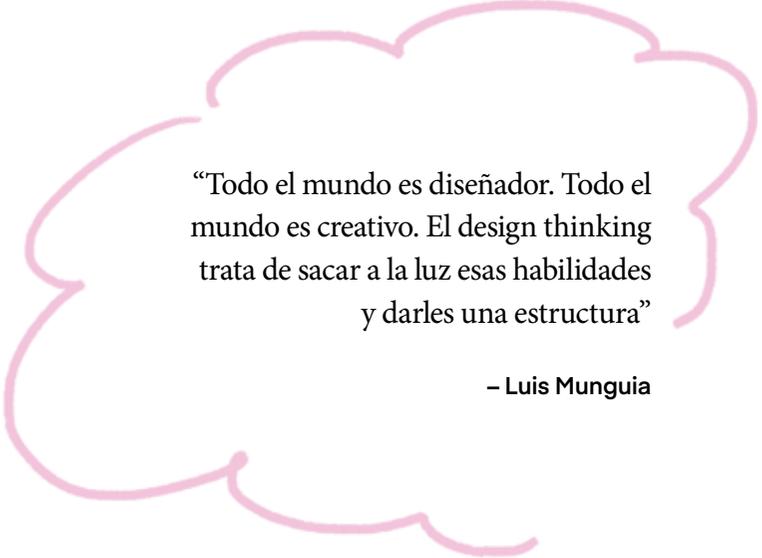
– Sampo Jalasto

“Es un recordatorio de que todo el mundo tiene el poder de hacer realidad sus ideas.”

– Oli Shaw

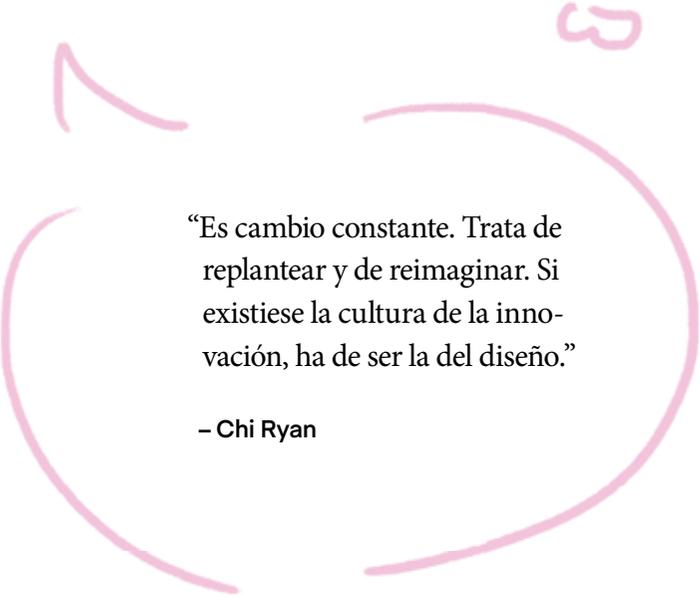
“Es solución de problemas de forma creativa. Pensar más allá de ti mismo. Cómo pasar de una corazonada a una solución.”

– Braeden Watts



“Todo el mundo es diseñador. Todo el mundo es creativo. El design thinking trata de sacar a la luz esas habilidades y darles una estructura”

– Luis Munguía



“Es cambio constante. Trata de replantear y de reimaginar. Si existiese la cultura de la innovación, ha de ser la del diseño.”

– Chi Ryan



Capítulo 2

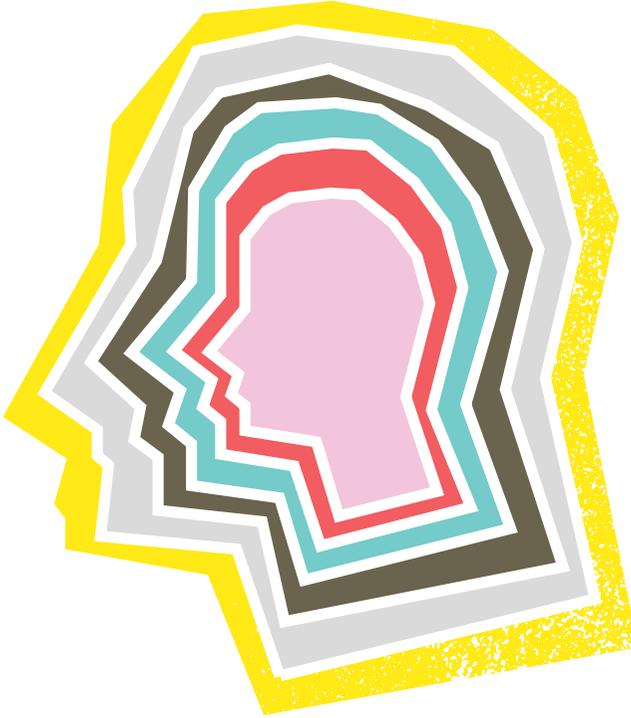
# Los principios

Un conjunto de creencias que guían la toma de decisiones durante el proceso de design thinking.

# Principios de design thinking

Utiliza estos principios como guía a la hora de tomar decisiones en cada fase del proceso. Pueden ser de gran ayuda cuando nos enfrentamos a diferentes opciones para ayudarnos a escoger la mejor solución para nuestros usuarios.

- 1. Pon primero las necesidades humanas**
- 2. Explora**
- 3. Sueña a lo grande**
- 4. Empieza pequeño**
- 5. Piensa con las manos**
- 6. Diviértete**



## 1. Pon primero las necesidades humanas

Tu producto, servicio o experiencia solo tendrá éxito si las personas (tus “usuarios”) realmente quieren usarlo. Ellos son tu ancla. No te quedes satisfecho hasta que estés seguro de que tu solución resuelve sus necesidades.

La empatía es la base de todo el proceso de design thinking (ver “¿Qué es la empatía?” en la página 21). Empatizar con la gente para la que estás diseñando asegurará que estás trabajando en el problema correcto. Debes conectar con ellos antes, durante y después del proceso. Tanto como sea posible. Pasando tiempo con ellos y conociéndolos serás capaz de conseguir insights sobre lo que necesitan, lo que quieren y cómo se comportan, sienten y piensan.

### Cómo funciona

- Observa y habla con las personas para la que estás diseñando
- Preguntar mucho “por qué”
- Tus ideas se fundamentan sobre las necesidades de la gente, en lugar de en tus corazonadas y preferencias personales



## 2. Explora

El buen diseño es inclusivo y colaborativo. Involucra a todos y abre vuestro corazón y vuestra mente; anima a personas de diferentes departamentos y con diferentes formas de ser a reunirse para compartir su perspectiva.

El espacio físico y el ambiente son tan importantes como las personas que participan. Crea un ambiente en el que todos se sientan bienvenidos, valorados y libres de distracciones. Deja claro que todos los puntos de vista son bienvenidos. Evita caer en largos debates utilizando diferentes métodos, por ejemplo haciendo que escriban, dibujen o presenten sus ideas.

### Cómo funciona

- Todo el mundo entiende el proceso y el porqué de lo que están haciendo
- Todo el mundo se siente empoderado y se ve capaz de solucionar problemas de forma creativa
- Recoge las discusiones e ideas de una manera tangible: texto, bocetos, fotos, vídeos



### 3. Sueña a lo grande

El diseño es una herramienta para crear futuros más audaces y transformar negocios. Por lo que has de poner tus miras bien altas. Puedes - y debes - soñar en grande. Confía en que puedes crear ese futuro. Aspira a resolver retos importantes y crear innovaciones que cambien las vidas de las personas.

Estructura tu pensamiento en un contexto de tendencias futuras para así identificar nuevas oportunidades. Piensa en lo que puede ser, no en lo que a día de hoy ya existe. Cualquiera puede ser creativo una vez que deja atrás sus percepciones y se desafía a sí mismo para ver las cosas desde un ángulo diferente. Si tu no desafías el statu quo, ¿Quién lo hará? ¿La competencia?

#### Cómo funciona

- Fíjate en otros sectores y contextos para romper tu forma habitual de pensar
- No nos conforma con la primera idea
- Tienes el futuro en tu cabeza y estás diseñando para conseguir impacto



## 4. Empieza pequeño

Soñar a lo grande es importante, pero un producto o un servicio imperfecto hoy es mejor que una solución perfecta mañana. Una vez que tu visión a largo plazo esté clara, piensa en la manera más simple en la que puedas hacer realidad, en unos pocos meses, tu idea principal.

Incluso con un pequeño alcance puedes crear gran impacto. Por ejemplo, en el mundo de la repostería, puedes ganarte la vida vendiendo cupcakes en lugar de tartas de boda.

### Cómo funciona

- Haz que flote una mentalidad de principiante en el aire; sed curiosos y cuestionaos todo
- Consigue que el próximo paso esté claro y sea fácilmente alcanzable
- Ve añadiendo cosas según vais avanzando, en lugar de buscar la solución perfecta



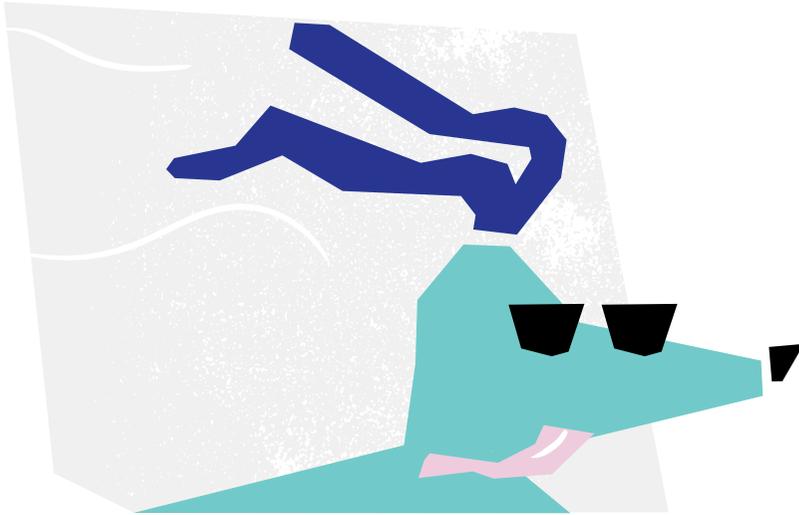
## 5. Piensa con las manos

Recuerda seguir experimentando y explorando. El proceso de design thinking es un proceso iterativo, que se basa en aprender de los errores. El fracaso es sólo una parte del proceso. Cuanto más puedas aprender, más aumentará tu confianza para la próxima iteración.

Concentraos en hacer tangibles los conceptos, creando prototipos y contando historias, ya sea de forma física, visual o con estímulos narrativos. Pensad en lo que necesitáis para expresarlo y en cómo hacerlo de forma rápida. Recordad mantener una mente abierta cuando estéis haciendo pruebas, pero no perdáis de vista el objetivo general o la visión de lo que estáis diseñando.

### Cómo funciona

- Prototipa y prueba pronto y a menudo
- Queréis probar vuestras ideas, sin enamoraros demasiado de ellas
- Las partes interesadas son conscientes del progreso y muestran su confianza en los resultados



## 6. Diviértete

Recuerda establecer el tono, debe ser abierto y divertido. La diversión enriquece el trabajo en equipo y crea un espacio seguro donde las ideas y propuestas por parte de todos los participantes son bienvenidas.

Esto es más importante de lo que parece. El sentido del humor fortalece los equipos y ayuda a que todos se pongan en modo creativo. Conectad con el niño que lleváis dentro, puede ser la mejor manera de salir de la rutina de vuestros pensamientos, de dejar vuestro ego en la puerta y desafiar todo aquello que creáis posible.

### Cómo funciona

- La creatividad y la colaboración se fomentan a través del juego
- El equipo se ríe, comparte y crea con una mente abierta
- Reflexiona sobre lo que el equipo ha aprendido, sobre lo que les gustó y sobre aquello que les resultó difícil, para mejorar el enfoque la próxima vez

“Para que la empatía  
tenga un impacto  
duradero, las  
organizaciones deben  
entender que no es una  
soft skill, sino una  
cualidad que se necesita  
con urgencia”

– World Economic Forum



Capítulo 3

# El proceso

Un proceso completo e iterativo para aplicar design thinking.

# Un proceso de trabajo simple

Hay 3 fases en el proceso de design thinking de Idean

## 1. Descubrir (la oportunidad correcta)

Aquí es donde empatizáis con vuestros usuarios, con el equipo y con los stakeholders. Revisad las investigaciones existentes y la competencia. Haced entrevistas a los implicados, utilizando métodos de investigación como la observación o diarios que os ayuden a entender sus necesidades. Después tenéis que sintetizar todos los insights en un informe en el que la oportunidad esté claramente expresada.

## 2. Definir (la solución correcta)

Una vez que ya habéis descubierto la oportunidad, es hora de definir una solución. Idead y explorad tantas soluciones como podáis. Tenéis que profundizar en aquellas que sean más prometedoras y crear prototipos rápidos para validarlos con usuarios. Según vaya aumentando vuestra confianza en dicha solución, empezad a definir qué es lo que necesitáis para hacerla realidad.

## 3. Refinar (el diseño correcto)

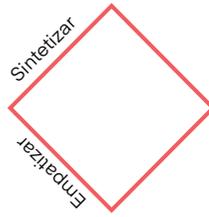
Esta es una fase de iteración continua que se basa en maneras ágiles de trabajar. Diseñad y perfeccionad todos los detalles y poned en marcha un piloto con un grupo pequeño de usuarios. Cuando estéis listos para lanzar vuestra solución, haced sprints de diseño, realizando prototipos y validándolos con los usuarios todo el tiempo, asegurando que todo lo que estáis haciendo es útil, intuitivo y deseable.

Proceso design thinking de ideam

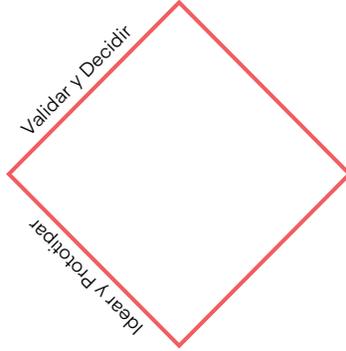
# 1. Descubrir

# 2. Definir

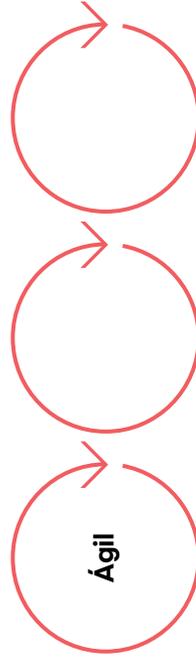
# 3. Refinar



Brief de diseño



Conceptos clave

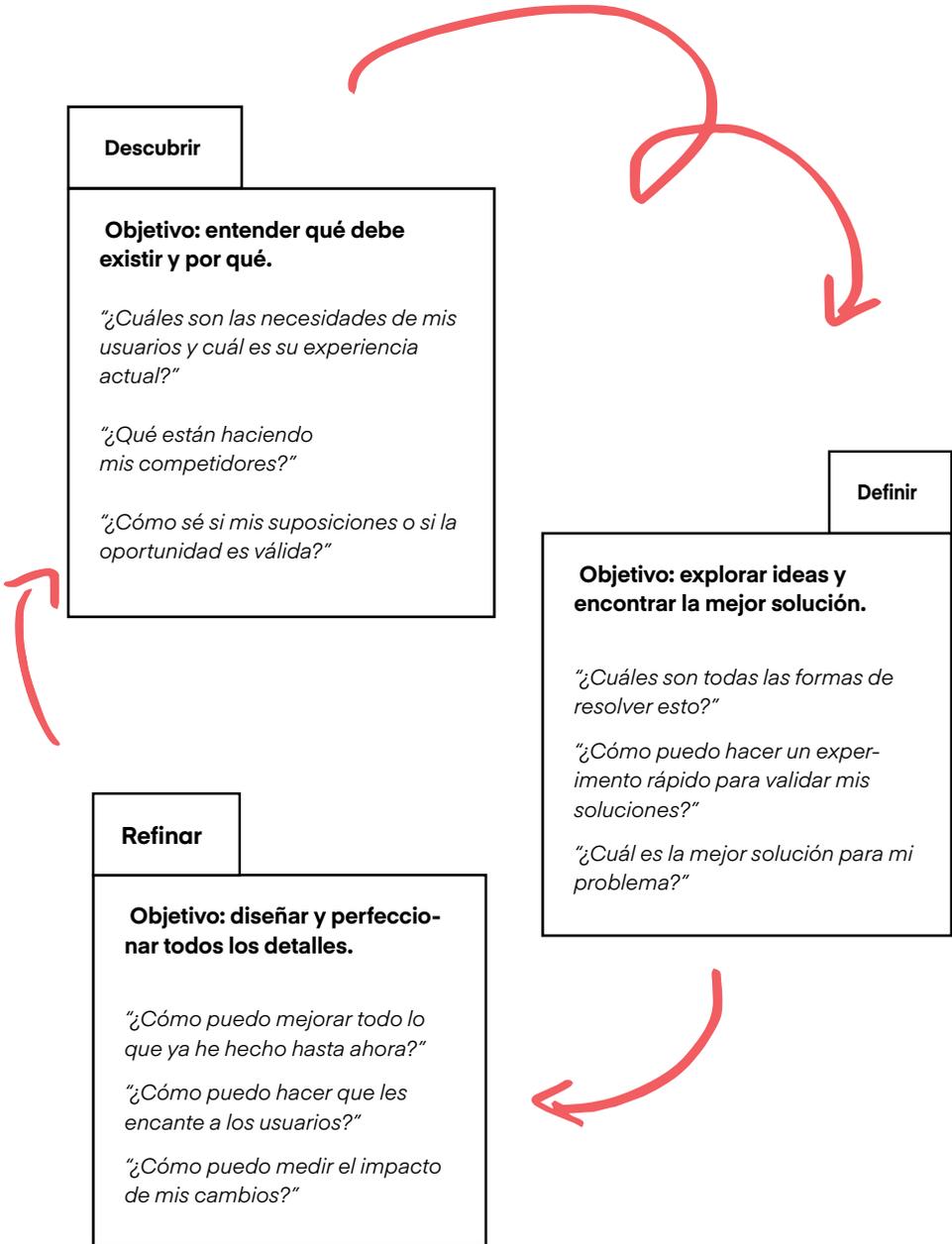


Diseño estratégico

¿Qué construir?

Diseño detallado

¿Cómo construirlo?



## El proceso de design thinking

Divergir, converger, iterar... y por encima de todo, **hacer que ocurra.**

### Empieza abriendo, luego ve cerrando

Durante la práctica del design thinking te vas a encontrar siempre entre dos estados. Primero hay que abrir el foco, o “divergir”. En este momento tenéis que centraros en generar y recopilar. El segundo estado consiste en cerrar el foco o “converger”. Aquí tenéis que eliminar para seleccionar las ideas con la que seguiréis trabajando. Este paso entre divergir y converger suele visualizarse con la forma de un diamante, de la misma manera que está representado en nuestro proceso de trabajo.

### Sigue el flujo

Recuerda que el design thinking es un proceso operativo. En cualquier punto podéis decidir dar una paso atrás a un paso anterior del proceso. Quizás hayáis descubierto algo que os haga reconsiderar las suposiciones que habíais contemplado anteriormente y eso hace que tengáis que recurrir a alguna actividad o fase diferente. El objetivo final del proceso es hacer progresos. Está bien iterar porque es una parte esencial del enfoque.

### Abre tu mente, no tengas miedo

El éxito a menudo va de la mano de asumir riesgos. Cuando probéis el proceso de trabajo del design thinking os pedimos que dejéis atrás cualquier idea preconcebida y os deis la oportunidad de afrontar nuevos retos y oportunidades. El design thinking pretende proporcionar el espacio y el tiempo en el que iterar y aprender hasta llegar a la solución correcta.

### Haz que ocurra

Puede que coger un montón de Pósts y convertirlos en algo tangible no sea del todo fácil. Puede parecer que os estáis basando solo en emociones. Al igual que design thinking se centra en empoderar a los que no son diseñadores, también vas a tener que contar con diseñadores que tengan la experiencia necesaria para conseguir llegar al siguiente nivel. Es por lo que el segundo diamante de nuestro proceso es más grande: pasaréis más tiempo aquí, haciendo que las cosas pasen.

# Conocer las fases

Familiarízate con cada fase del proceso, de tal manera que sepas lo que vas a obtener según avanzas en él.

## Descubrir

El objetivo principal de esta fase es entender el problema actual que necesitáis solucionar, y si lo estáis haciendo para los usuarios, clientes o empleados correctos. Esto significa escuchar y aprender sobre las personas para las que estáis diseñando.

Es esencial que conozcáis a vuestros usuarios: qué quieren, qué necesitan, sus sentimientos en contextos actuales y futuros. Esto se consigue con métodos de investigación, como entrevistas y a través de la observación. Usando las herramientas de esta fase seréis capaces de examinar el quién, el qué y el dónde de vuestra oportunidad.

A continuación deberéis sintetizar toda la información que habéis conseguido y transformarla en un punto de vista - normalmente esto toma la forma del enunciado del problema- que os permitirá centraros en lo relevante para vuestro usuario y para el negocio.

Al final de esta fase, deberíais tener un conocimiento profundo de vuestro usuario, y ser capaces de discutir sobre la oportunidad.

## Definir

Siempre hay muchas maneras de solucionar un problema. Una vez que hayáis identificado la oportunidad y que necesitáis explorar más, es hora de comenzar el proceso de generación de ideas, por ejemplo haciendo un brainstorming que dará forma a vuestra solución.

Es importante estar abierto a nuevas ideas durante esta fase, sin importar si son grandes o pequeñas. Esto os ayudará a ver el potencial invisible. Explorad antes de empezar a cerrar el foco y empezad a priorizar las posibles soluciones.

Durante esta fase, también tenéis que crear prototipos para vuestra solución, que tendréis que validar con usuarios reales. Pensad en ello como en experimentar con posibilidades, no como si fuese el diseño final. A lo largo de estos experimentos empezareis a ver qué solución tiene más potencial.

Una vez que estéis seguros de que tenéis la solución correcta que habéis definido y validado lo suficiente, estaréis preparados para pasar a la siguiente fase.

### Refinar

A estas alturas, deberíais estar seguros de estar trabajando en la solución correcta.

Es la fase iterativa, en la que vuestra solución se refina y mejora durante toda su vida. Seguiréis recogiendo feedback de los usuarios para verificar que soluciona el problema que habíais identificado en las fases descubrir y definir.

El feedback que consigáis os ayudará a entrar de nuevo en la fase, una y otra vez, creando cada vez prototipos con mayor grado de fidelidad para conseguir feedback rápido de vuestros usuarios.

El objetivo de esta fase es ver vuestra solución en el mercado y seguir refinándola durante toda su vida.

La fase de refinar es un tema que da para mucho, y no es el objetivo de este libro. Publicaremos más libros en los que profundizaremos sobre ella, y sobre cómo aunar diseño y desarrollo en un contexto ágil.

**No pasa nada si rompes algunas reglas**

Sigue el proceso de trabajo, pero no dejes que te limite. Eres libre de coger y adaptar lo que quieras para que os funcione. Por ejemplo, si empiezas en la fase de descubrir y luego saltas a prototipar pero no te sientes cómodo, puedes volver atrás para revisar.

“Las innovaciones más interesantes surgen de entender nuevas oportunidades a través de la investigación con usuarios”

– Pierre Henri Clouin  
Chief Strategy Officer, Idean

Capítulo 4

# Herramientas

Una serie de herramientas colaborativas para la resolución de problemas en cada fase del proceso.

# Un toolkit para la resolución de problemas

Aquí encontrarás actividades e instrucciones, paso a paso, para cada fase del proceso de design thinking.

Esta es la parte que realmente usarás y con la que harás que las cosas pasen. Hemos elegido este conjunto de herramientas de design thinking por la flexibilidad y adaptabilidad que tienen para diferentes negocios. Son potentes, y al mismo tiempo sencillas para empezar con ellas. Os ayudarán a ti y a tu equipo a obtener insights, desarrollar nuevas ideas, prototipar y crear.

Siéntete libre de elegir aquellas actividades que mejor os encajen en cada fase del proceso. Pueden ayudarte cuando os estéis enfrentando al reto, cuando no estéis seguros de la mejor forma de resolver un problema, o tengáis problemas a la hora de empezar un nuevo proyecto.

Puedes encontrar más herramientas y actividades en [idean.com/invent-es](https://idean.com/invent-es)

## Invita a todo tipo de gente

Nunca se sabe de dónde vienen las grandes ideas. Si incorporas a todo tipo de personas en la actividad -abogados, ingenieros, padres... conseguirás un intercambio de ideas más enriquecedor que te puede permitir descubrir algo completamente nuevo.

## Proponte 5-8 participantes

5 es el número perfecto de participantes por actividad. En caso de ser más de 8, quizás es mejor dividir a las personas en dos grupos o más, si no puede convertirse en un caos difícil de manejar.

# Actividades y herramientas

## 1. Descubrir

Esperanzas y miedos.....	52
Team Canvas.....	54
Causa principal.....	56
Entrevistas 1:1.....	58
Mapa de empatía.....	60
Journey mapping.....	62
Cómo podríamos.....	64
Enunciado del problema.....	66

## 2. Definir

Crazy eights.....	70
Storyboarding.....	72
Elevaton pitch.....	74
Votaciones.....	76
Prototipos de baja fidelidad.....	78
Roleplay.....	80

## 3. Refinar

Hay muchas actividades que se pueden usar en esta fase. Pero, por ahora, vamos a enfocarnos en lo que necesitas para empezar. Profundizaremos en esta fase en próximos libros de la serie.



# 1. Descubrir

## Consejos para la fase descubrir

- **Ve al fondo de las necesidades del usuario:** averigua qué puede hacerle la vida más fácil. ¿Qué es lo que necesita lograr? ¿Qué es lo que les resulta más difícil?
- **Acepta el cambio:** tu oportunidad actual puede ser muy diferente a tu hipótesis inicial. Eso está bien y es lo que se espera.
- **Puede que termines con más dudas:** es fantástico, porque es una oportunidad para aprender más.

## Estarás listo para pasar a la siguiente fase cuando...

- Comprendas muy bien a tus usuarios y sus necesidades.
- Puedas explicar qué es lo que les motiva y por qué actúan como lo hacen.
- Puedas discutir y definir claramente la oportunidad con tu equipo



## 1. Descubrir

# Esperanzas y miedos

30 minutos

### Materiales

- Rotuladores negros
- Dos tipos diferentes de pósits (preferiblemente verdes para esperanzas, y rojos para miedos)
- Dos paredes o flipcharts (uno etiquetado como esperanzas y otro como miedos)

### Consejos

- Un pensamiento por pósit
- Usa un reloj para que la gente pueda gestionar el tiempo que les queda

### Objetivo

Un punto de partida simple y eficaz. Al debatir íntimamente las esperanzas y los miedos con los miembros del equipo y las personas interesadas, puedes sacar a la luz perspectivas y emociones inesperadas.

Que el grupo consiga un entendimiento común sobre los retos y las oportunidades más importantes del proyecto, y que al mismo tiempo salgan a la luz expectativas poco realísticas desde el principio. También os ayudará a descubrir algunas suposiciones que investigar y explorar con mayor detalle.

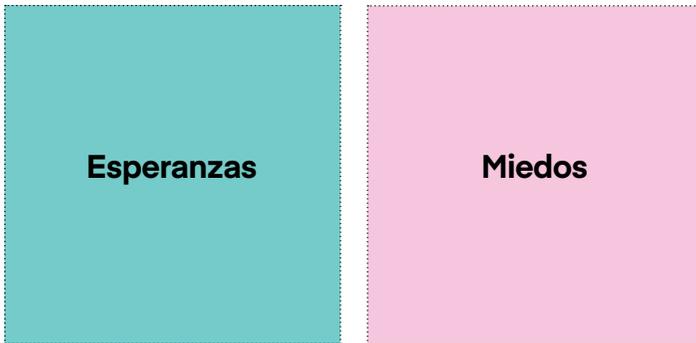
### Pasos

- 1 Coged un taco de pósits rojos. Anotad individualmente vuestros miedos personales en relación al proyecto en el que estáis trabajando. **(3 min)**
- 2 Ahora coged un taco de pósits verdes. Escribid individualmente vuestras esperanzas personales y pensamientos positivos en relación al proyecto. **(3 min)**
- 3 Todo el mundo coloca sus pósits en la pared o en el flipchart correspondiente y, por turnos, cada uno comparte sus sentimientos con todo el equipo. **(6 mins)**
- 4 En grupo, empezad a agrupar los pósits por temas. Sentíos libres de categorizar los grupos que aparezcan poniéndoles un título o un nombre. **(8 mins)**

5 En grupo, identificad las 3 principales esperanzas y miedos. Si es necesario, podéis utilizar un sistema de votación. **(10 mins)**

**Continúa con una de estas actividades**

- Team canvas (p.54)
- Enunciado del problema (p.66)





## 1. Descubrir

# Team canvas

45–60 minutos

### Materiales

- Rotuladores negros
- Una plantilla impresa de Team canvas
- Pósts

### Consejos

- Reserva un espacio que genere una atmósfera positiva
- Presenta a todos los participantes y explica por qué están participando en la actividad
- Prepara una actividad para romper el hielo y hacer las presentaciones más relajados

Una gran forma de empezar un nuevo proyecto con un equipo nuevo. Esta actividad os ayudará a decidir qué áreas preferís investigar inicialmente y qué preguntas necesitáis para empezar a entrevistar a los usuarios y grupos de interés.

### Objetivo

Alinear al equipo sobre los objetivos, suposiciones y cómo vais a abordar las situaciones difíciles, todo lo necesario para estar seguros de que el equipo es productivo, trabaja feliz y libre de estrés.

### Pasos

1. Todo el mundo se presenta brevemente.
2. Empezad compartiendo el propósito de este nuevo proyecto u oportunidad. Individualmente, escribid al menos tres razones diciendo por qué creéis que este equipo se ha estructurado así. **(4 min)**
3. Individualmente, en pósts escribid un máximo de tres objetivos personales. **(2 mins)**
4. Individualmente, escribid un máximo de tres necesidades y expectativas personales. **(2 mins)**
5. Todo el mundo coloca sus pósts de necesidades y objetivos personales así como del propósito del proyecto en sus respectivas casillas. Después, todos comparten sus pensamientos. **(2 mins)**
6. Como equipo, escribid lo que veis como debilidades y los riesgos existentes. Al menos cada persona debe aportar un riesgo y una debilidad.

Agrupadlas por temas y poned un nombre o etiqueta a cada grupo. **(5-8 mins)**

7. Como grupo, escribid lo que veis como vuestros activos y fortalezas más destacables . Cada persona debe aportar al menos una fortaleza y un activo. De nuevo, agrupadlas por temas y ponedles nombres o etiquetas. **(5-8 mins)**
8. Por último, individualmente, escribid vuestro valor individual más importante y qué es lo que os da energía. Uno a uno, compartid vuestro valor con el grupo mientras los vais colocando en la plantilla. **(2 mins)**
9. Dad un paso atrás e intentad identificar los objetivos, valores y expectativas comunes. Centraos en los temas uno por uno y rellenad los cuadrantes de valores y objetivos comunes basándoos en lo que hayáis discutido. **(5-8 mins)**
10. Termina la sesión con un resumen de las reglas y actividades basadas en vuestros objetivos y valores comunes. **(10 mins)**

**Continúa con una de estas actividades**

- Entrevistas 1:1 (p.58)
- Mapa de empatía (p.60)

**Team canvas**

Aquí están las cosas más importantes a tratar como equipo, para ser más productivos, felices y libres de estrés.

Nombre del equipo \_\_\_\_\_

<p><b>Gente y roles</b></p> <p>¿Cuáles son vuestros nombres y qué roles tenéis dentro del equipo?</p>	<p><b>Objetivos comunes</b></p> <p>¿Qué queremos conseguir? ¿Cuáles son nuestros objetivos claves los cuales son factibles, medibles y limitados en el tiempo?</p>	<p><b>Valores</b></p> <p>¿Qué es lo que representamos? ¿Cuáles son nuestros principios rectores? ¿Cuáles son los valores compartidos que queremos que estén en el centro de nuestro equipo?</p>	<p><b>Normas y actividades</b></p> <p>¿Cuáles son las reglas que queremos introducir después de este ejercicio? ¿Cómo nos comunicaremos y mantendremos al día a la gente? ¿Cómo vas a tomar decisiones? ¿Como ejecutamos y evaluamos lo que hacemos?</p>
<p><b>Objetivo</b></p> <p>¿Por qué estamos haciendo lo que estamos haciendo en primer lugar?</p>			
<p><b>Objetivos personales</b></p> <p>¿Cuáles son nuestros objetivos personales? ¿Hay algún plan personal que quieras compartir?</p>		<p><b>Necesidades y expectativas</b></p> <p>¿Qué necesita cada miembro del para tener éxito? ¿Cuáles son las necesidades personales para dar lo mejor de nosotros?</p>	
<p><b>Fortalezas y activos</b></p> <p>¿Qué habilidades individuales tenemos en el equipo que ayuden a conseguir nuestros objetivos? ¿Qué habilidades interpersonales tenemos? ¿En qué somos buenos? Individualmente y como equipo</p>		<p><b>Debilidades y riesgos</b></p> <p>¿Cuáles son nuestras debilidades individuales? y ¿como equipo? ¿Qué deben saber nuestros compañeros sobre nosotros? ¿Cuáles son algunos obstáculos que vemos delante de nosotros que es probable que tengamos que afrontar?</p>	

Si quieres comenzar un proyecto nuevo con un equipo nuevo. Comprueba los sesgos y las suposiciones sobre el propósito del grupo de trabajo y sobre cómo acoplarse en un futuro.



## 1. Descubrir

# Causa principal

45–60 minutos

### Materiales

- Una plantilla impresa de Causa principal
- Bolígrafos
- Papel
- Pizarra

### Consejos

- Tened en cuenta las causas que tienen impacto sustancial.
- Preguntaos continuamente por qué, por qué, por qué, por qué...

Identificar la causa raíz más probable de un problema, organizando visualmente sus relaciones de causa y efecto.

### Objetivo

Entender las causas subyacentes de una oportunidad o de un reto y formular suposiciones iniciales que, más tarde, validaremos con usuarios.

### Pasos

- 1 Describid vuestro “efecto” (vuestro problema) en pocas palabras y dibujad un diagrama como el de la plantilla.
- 2 Discutid sobre vuestras principales categorías de “causas”. Puede ser cualquier cosa que afecte al problema. Algunas categorías frecuentes son: personas, máquinas, seguimiento, métodos, entorno o políticas. Etiquetad las categorías que son importantes para vuestro problema o reto. **(5 min)**
- 3 Como grupo, pensad en todas las causas posibles. Luego, escribid y etiquetad cada causa con su correspondiente categoría. Por ejemplo, si una categoría es personas, buscad causas adicionales como pueden ser expertos o personas afectadas, o que puedan estar involucrados en el proceso. **(5-10 min por categoría)**
- 4 Echad un vistazo a todas las causas y descartad aquellas que no tengan un impacto directo o grande en el problema. **(5 mins)**
- 5 Priorizad y clasificad las causas restantes. Destacad con un círculo aquellas que os gustaría validar, haciendo, por ejemplo, un estudio de mercado y entrevistas. **(3 mins)**

- 6 Dad un paso atrás y discutid las causas que habéis rodeado con un círculo. ¿Son las más relevantes y que les plantean mayor desafío? **(5 mins)**
- 7 Para decidir los próximos pasos, formulad al menos dos suposiciones cada uno siguiendo la siguiente estructura **(10 mins)**
  - a. **“Creemos que las personas como...** [segmento de usuario claramente definido; tened en cuenta las características demográficas, los comportamientos y las emociones]
  - b. **Tienen una necesidad o un problema haciendo...** [necesidad, acción o comportamiento]
  - c. **Hemos validado esto cuando tenemos...** [resultados cuantitativos medibles u observables]”
- 8 Ahora es el momento de compartir las principales suposiciones de todo el equipo y hacer un plan de cómo empezaréis a validarlas con usuarios reales y con las partes interesadas.

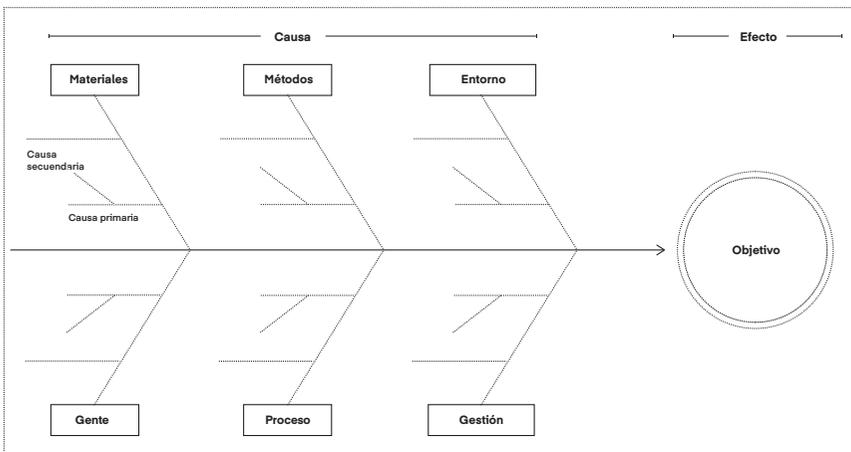
**Continúa con una de estas actividades**

- Entrevistas 1:1 (p. 58)
- Mapa de empatía (p.60)

**Causa principal**

Hoja de referencia de la actividad

Nombre del equipo \_\_\_\_\_





## 1. Descubrir

# Entrevistas 1:1

### Materiales

- Un compañero que tome notas
- Bolígrafo
- Un cuaderno
- Una grabadora

Las entrevistas nos ayudan a entender cómo las personas experimentan el mundo que les rodea y el porqué de su comportamiento. Son una herramienta de investigación súper flexible y pueden usarse en cada fase del proceso de design thinking para aprender de expertos, usuarios y principales partes involucradas.

### Objetivo

Recoger información sobre la experiencia de una persona con un producto o servicio.

### Pasos

- 1 Elige un tema sobre el que queráis aprender más, y selecciona a personas que sean expertas en el tema o que lo hayan experimentado en primera persona. Cuanto más variados, mejor. Intentad buscar participantes con diferentes perfiles y experiencia sobre el tema.
- 2 Intentad realizar las entrevistas en casa de los participantes o en el entorno en el que interaccionan con lo que estamos investigando.
- 3 Empezad con preguntas simples, por ejemplo su nombre, su edad o su background cultural.
- 4 Después utilizad preguntas abiertas adaptadas al tema a tratar. Por ejemplo:

*Cuéntame sobre la última vez que usaste* \_\_\_\_\_

*Cuéntame una historia sobre cuando* \_\_\_\_\_

*¿Qué fue lo mejor y lo peor de la experiencia?*

- 5 Toma notas durante la entrevista, aunque estés grabándola. Practica apuntando las palabras clave y toda la información importante en el cuaderno.
- 6 Si estás utilizando una grabadora, necesitarás la autorización del entrevistado. También ayuda ir tomando nota de los tiempos de grabación en tus notas, para que puedas hacer referencia después.
- 7 Pídele al entrevistado que cuente con detalle aquellas cosas que parezcan más interesantes.
- 8 Termina siempre agradeciéndole al participante su tiempo y preguntándole si podéis compartir con él los resultados de la entrevista y hacer seguimiento en una fase posterior del proyecto.
- 9 Revisad vuestras notas y grabaciones e intercambiaid impresiones sobre la información que habéis obtenido. ¿Qué es lo que más os ha llamado la atención?

### **Continúa con una de estas actividades**

- Mapa de empatía (p.60)
- Journey mapping (p.62)



## 1. Descubrir

# Mapa de empatía

30 minutos

### Materiales

- Una plantilla impresa del Mapa de empatía
- Pósts de cuatro colores diferentes
- Rotuladores negros

### Consejos

- Sed muy específicos sobre a quién representa el mapa de empatía antes de empezar a desarrollarlo

Una manera excelente de resumir los datos de la investigación y todo aquello que hemos aprendido de nuestros usuarios, su entorno y su contexto.

### Objetivo

Antes de empezar la investigación decide qué tipo de usuario y sobre cuál de sus comportamientos necesitas aprender más.

Después de la investigación, vuelve a revisar tus suposiciones iniciales para añadir los nuevos descubrimientos sobre el comportamiento de tu usuario.

---

### Pasos

- 1 Dividíos en equipos y decidid quién va ser el sujeto del mapa de empatía. Si vais a representar usuarios diferentes, utilizad una plantilla para cada uno. **(5 min)**
- 2 Si aún no habéis realizado entrevistas con usuarios, anotad los aprendizajes previos de otras investigaciones o experiencias en cada cuadrante. Empezad por el cuadrante del qué dice y qué hace, imaginando cómo actuaría vuestro usuario, y a partir de esos rellenad el resto.

Si habéis hecho la investigación sobre vuestro usuario, describidle basándoos en las anotaciones y los materiales de las entrevistas hasta completar todos los cuadrantes de la plantilla. **(15 min)**

**3** Haced un resumen de cómo vais a ayudar a satisfacer las necesidades más importantes del usuario en un enunciado del problema, utilizando la siguiente estructura: **(10 min)**

**a. Cómo podríamos ayudar a** *[describir al usuario]*

**b. Proponiéndole** *[proponiéndole una solución por ejemplo un producto o servicio]*

**c. De tal manera que pueda** *[beneficio que obtienen]*

**Continúa con una de estas actividades**

- Journey mapping (p.62)
- Cómo podríamos (p.64)

## Mapa de empatía

Nombre del equipo \_\_\_\_\_

<p><b>¿Qué sienten y qué piensan?</b></p> <p>Verdaderamente, ¿qué les importa?                  ¿Cuáles son sus sueños?                  ¿Sobre qué están preocupados?</p>	<p><b>¿Qué es lo que ven?</b></p> <p>¿Cuál es su entorno?                  ¿A qué tipo de ofertas están expuestos?                  ¿A qué tipo de problemas hacen frente?</p>
<p><b>¿Quién es tu cliente principal?</b></p> <p>Éste podría ser accionista/ comparador/ usuario final</p>	
<p><b>Planteamiento del problema</b></p> <p>HMW... Cómo podríamos...</p>	
<p><b>¿Qué oyen?</b></p> <p>¿Qué les dicen sus familiares y amigos?                  ¿Qué es lo que escucha en su ambiente de trabajo?                  ¿Quiénes son sus principales influyentes?</p>	<p><b>¿Qué hacen y qué dicen?</b></p> <p>¿Cómo se comportan en público?                  ¿Tienen influencia sobre alguien?                  ¿Qué le dicen a la gente?                  ¿Qué les hace entrar en acción?</p>





## 1. Descubrir

# Journey mapping

40–60 minutos

### Materiales

- La plantilla del Journey map
- Pósts de cuatro colores diferentes
- Rotuladores

### Tips

- No hay dos journey maps exactamente iguales; dependiendo de la experiencia de cliente que estés reflejando, dependiendo del negocio, el producto o el servicio, el diseño será diferente
- Sed específicos sobre quién es el sujeto de vuestro journey map antes de empezar a hacerlo

Un journey map os ayudará a visualizar todo el viaje que hace el usuario de principio a fin. Ayuda a todos a comprender la historia completa de cómo las personas interactúan con nuestro producto o servicio.

### Objetivos

Entender el viaje y las necesidades de un usuario a lo largo del tiempo.

---

### Pasos

- 1 Decidid qué viaje o experiencia queréis reflejar. Escribid las diferentes fases que la componen. Por lo general, sirven tres fases para tratar el antes, el durante y el después. Dale un nombre a cada fase. **(5 min)**
- 2 En el apartado de momentos clave, anotad cada acción destacada que hace el usuario durante una interacción con un producto o servicio durante un día típico, un mes o un año. Por ejemplo: un usuario necesita ir a un supermercado; decide qué necesita comprar; viaja hasta la tienda; llega a la tienda; empieza a comprar; compara productos; llega a casa. **(10 min)**
- 3 Una vez has creado una descripción general de todas las acciones, describid las necesidades que tiene el usuario en cada fase (debajo de necesidades del usuario). **(10 min)**
- 4 Anotad los pensamientos y los sentimientos que tiene el usuario en cada paso. Debéis basaros en la investigación que habéis hecho hasta el momento. Organizad los sentimientos en emociones positivas o negativas; por ejemplo, el usuario puede sentirse satisfecho o frustrado.

No tengáis miedo de sacar a la luz sentimientos negativos, son oportunidades para mejorar. **(10 min)**

- 5 Después, haced que el mapa cobre vida, agregando citas sacadas de las entrevistas que coincidan con momentos específicos del viaje. Includid dibujos debajo de cada paso para contarlo de manera visual. **(5 min)**
- 6 Dad un paso atrás y revisad el journey map como si fuese una historia. Discutid sobre las oportunidades que tengan mayor potencial de mejora. Y destacad esas oportunidades en el mapa. **(5 min)**

### Continúa con una de estas actividades

- Entrevistas 1:1 (p.58)
- Mapa de empatía (p.60)

## Customer journey canvas

El uso de un producto o servicio (normalmente) sólo es un medio para un fin. ¿Qué fin es ese?  
¿Qué pasos está dando tu cliente antes, durante y después?

¿Qué cliente?

### Necesidades del cliente

¿Qué objetivo está intentando lograr tu cliente?  
¿Cuándo experimenta la necesidad de tu solución?

### Momentos clave

¿Qué aspecto tiene cada momento?  
¿Cómo va a ayudar tu producto o servicio?  
Prototipe cada escena en un post-it

### Sentimientos

¿Cómo de satisfecho está el cliente en cada momento?  
¿Qué momentos añaden valor y hacen que tu solución sea diferente?



## 1. Descubrir

# Cómo podríamos

30–60 minutos

### Materiales

- Plantilla impresa Cómo podríamos (HMW)
- Bolígrafo
- Pósts

### Consejos

- Si sentís que estáis atascados, podéis usar esta herramienta para tener otra perspectiva sobre el problema y poder avanzar
- Las buenas preguntas en HMW son lo suficientemente amplias para dar lugar a la ideación, pero lo suficientemente cerradas para poner foco
- Esta actividad se puede hacer en grupos pequeños o grandes, hasta un máximo de 20 personas

Cómo podríamos (how might we) es una manera eficaz de transformar las percepciones en preguntas que inspiren a tu equipo ideas creativas.

### Objetivo

Transformar problemas y retos en oportunidades.

### Pasos

- 1 En pocas palabras, escribid las oportunidades con mayor impacto que habéis obtenido de la investigación. **(3–5 min)**
- 2 Individualmente, convertid esas oportunidades en tantas preguntas del tipo HMW como podáis. **(5–10 mins)**
- 3 Ahora por turnos compartid las preguntas que habéis planteado. **(3 mins)**
- 4 Agrupad las preguntas por temas. **(5–10 min)**
- 5 ¿Cuáles con las preguntas HMW más relevante? Si es necesario usad la **herramienta de votación**. **(10 mins)**
- 6 Después, testead vuestros HMW con algún ejercicio rápido de ideación como **crazy eights** o **storyboard**. Eso os permitirá comprender si alguno de los HMW apunta a una posible solución.

**Sigue con una de estas actividades**

- Crazy eights (p.70)
- Storyboarding (p.72)

**How might we (HMW) Cómo podríamos**

Hoja de trabajo de la actividad

Nombre del equipo

Usa la siguiente plantilla de HMW como guía. Imprime tantas como necesites

**HMW... Cómo Podríamos...** (ayudar o crear / definición de usuario)

---

---

---

**Mediante...** (proporcionándoles una solución como, por ejemplo, un producto o servicio)

---

---

---

**De tal manera que...** (obtengan un beneficio)

---

---

---



## 1. Descubrir

# Enunciado del problema

45 minutos

### Materiales

- Una plantilla de Enunciado del problema o una pizarra con una matriz de 3x2
- Pósts de seis colores diferentes
- Rotuladores

Después de haber hecho el primer conjunto de entrevistas y el estudio del mercado, esta actividad sirve para comprobar que lo que estamos haciendo tiene sentido, ya que ayuda a ver con más detalle el problema e identificar si se están haciendo las preguntas correctas.

### Objetivo

El objetivo principal de este ejercicio es asegurarnos que estamos resolviendo el problema correcto para la gente correcta. También nos va a ayudar a que todos entendamos la complejidad del problema.

### Pasos

- 1 Describe la oportunidad sobre la que vais a trabajar. Escríbela en una pizarra a parte, donde todos podáis consultarla en cualquier momento.
- 2 Como grupo, empezad a pensar sobre el contexto del problema. Usando pósts, contestad la pregunta referente al contexto con tanto detalle como podáis y pegadlos en la plantilla. **(10 min)**
- 3 Ahora, también en grupo, trabajad en la sección de clientes. Poned en común y discutid los aprendizajes obtenidos durante la investigación. **(10 min)**
- 4 Dad un paso atrás y preguntaos lo siguiente:

### Problema

- a. *¿Qué restricciones os habéis autoimpuesto a la hora de resolver el problema? ¿Son reales? ¿Qué pasa cuando quitáis cada una de las restricciones individualmente o en conjunto?*
- b. *¿Cómo podéis romper el problema en cinco problemas más pequeños?*

**Impacto**

*¿Qué estamos intentando conseguir resolviendo este problema?*

*¿Qué pasaría si no solucionamos el problema y decidimos pasar a la siguiente fase?*

- 5 Después de discutir el problema y el impacto, considerad todas las alternativas que el usuario tiene actualmente a su alcance para mitigar o solucionar el problema. ¿Qué defectos tienen? **(10 min)**
- 6 Finalmente, discutid la relaciones de vuestros descubrimientos más importantes tanto del contexto como de los clientes. Aquí es donde podéis identificar las mejores oportunidades. Otras oportunidades pueden surgir de las alternativas o los fallos. **(15 min)**

**Continúa con una de estas actividades**

- Entrevistas 1:1 (p.58)
- Mapa de empatía (p.60)

**Enunciado del problema**

Ésto es para ayudar a todo el mundo a entender la complejidad del problema mientras omitimos por completo la solución.

Nombre del equipo \_\_\_\_\_

<p><b>Contexto</b> ¿Cuándo ocurre el problema?</p>	<p><b>Problema</b> ¿Cuál es la causa principal del problema?</p>	<p><b>Alternativas</b> ¿Qué es lo que ya hacen los clientes para arreglar el problema?</p>
<p><b>Clientes</b> ¿Quién tiene el problema más frecuentemente?</p>	<p><b>Impacto emocional</b> ¿Cómo se siente el cliente?</p> <p><b>Impacto cuantitativo</b> ¿Cuál es el Impacto medible (incluye unidades)?</p>	<p><b>Deficiencias en las alternativas</b> ¿Cuáles son las desventajas de las alternativas?</p>



Group A	Group B
Shane	Tina
James	Jessie
Jason	Flora
Mia	Blag
Andrew	Nia
Priscilla	Anna
Jack	Jessie B
Lucy	Rita B
Martin	Nick
	Conor

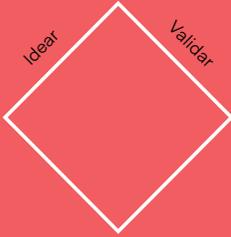
## 2. Definir

### Consejos durante la fase definir

- **Promueve la creatividad:** a la hora de generar ideas os podéis sentir fuera de vuestra zona de confort ya que tendréis que dibujar, actuar y presentar. Aceptadlo.
- **Respetar todas las ideas:** toda idea es válida, y todo el mundo debe sentirse confiado para aportar.
- **Mantén el foco:** cuando hagáis un brainstorming, os encontraréis con grandes ideas y conceptos que querréis explorar en el futuro. A medida que se acerca el final de esta fase, necesitaréis poner foco en las soluciones que queréis prototipar.

### Estaréis listos para pasar a la siguiente fase cuando

- Hayáis explorado muchas posibles maneras de atacar el problema y resolverlo.
- Los miembros del equipo o los usuarios hayan interactuado con los prototipos de vuestras ideas.
- Podáis explicar el prototipo de forma detallada y ver si satisface las necesidades de los usuarios.



## 2. Definir

# Crazy eights

45 minutos

### Materiales

- Papel (A4)
- Rotuladores

### Consejos

- Esta actividad puede hacerse para grupos grandes de hasta 20 personas
- Se estricto con el tiempo y dile a la gente que cambien cada minuto
- No te pongas demasiado tiquismiquis con los dibujos
- Céntrate en la cantidad en vez de la calidad
- Se muy específico sobre quién es tu usuario, cuáles son sus necesidades y cuál es el problema que se está resolviendo

Cread varios bocetos con este ejercicio de prototipado rápido. Una vez hayáis acordado los problemas a resolver, estos dibujos son una herramienta poderosa para generar ideas sobre cómo resolverlo.

### Objetivo

Generar visualmente muchas soluciones a alto nivel para un producto o servicio.

### Pasos

- 1 Todos los participantes cogen un folio en blanco, y lo doblan tres veces para formar ocho cuadrantes. **(2 min)**
- 2 Individualmente, todos dibujan ocho ideas. Un dibujo por cuadrante. Un minuto por cada dibujo. Es importante cambiar rápidamente de una idea a otra y probar algo completamente diferente. **(8 mins)**
- 3 Individualmente, cada uno elige sus 3 ideas favoritas y las desarrolla en una nueva hoja. **(6 mins)**
- 4 Cada uno comparte sus ideas favoritas con el resto del equipo. **(15 mins)**
- 5 Utilizad votaciones para decidir cuál es la mejor. **(5 mins)**

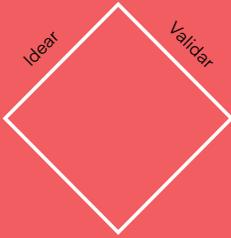
### Crazy eights

Generar una serie de ideas visuales a un alto nivel para una solución Nombre

1	2
3	4
5	6
7	8

### Continúa con una de estas actividades

- Elevator pitch (p.74)
- Storyboarding (p. 72)



## 2. Definir

# Storyboarding

30–45 minutos

### Materiales

- Plantilla de Storyboard
- Papel (A4)
- Rotuladores
- Lápices

### Consejos

- No te pongas demasiado tiquismiquis con los dibujos
- Fijaos en las ideas que hay detrás de la solución
- Mostrad en cada cuadro lo que siente y piensa vuestro usuario
- Sed específicos acerca de vuestro usuario, quién es, cuáles son sus necesidades y cuál es el problema que estáis resolviendo

Tradicionalmente utilizado en el cine, el storyboard es una eficaz forma de narración aplicable a todo tipo de sectores. Esta actividad os ayudará a demostrar visualmente cómo se resuelve el problema de vuestro usuario en tan sólo tres escenas. Traduce cómo se adapta vuestra solución a su día a día, cómo responde a sus necesidades e impacta en su vida.

### Objetivo

Dibujar cómo la solución que habéis propuesto resuelve una necesidad real del usuario.

---

### Pasos

- 1 Podéis trabajar individualmente o en grupo.
- 2 Titula la primera escena con el problema, la segunda con la solución y la tercera con el resultado. **(2 min)**
- 3 Dibuja y cuenta la historia completa de cómo tu usuario incorpora la solución propuesta en su vida. Céntrate en cómo la solución le ayuda a superar sus problemas, cómo le facilita la vida y cómo responde a sus necesidades emocionales. **(20 min)**
- 4 Comparte tu storyboard con el resto del equipo con una explicación de 2 minutos. **(10 min)**
- 5 Utilizad **votaciones** para elegir las que más os gusten. **(5 mins)**

**Continúa con una de estas actividades**

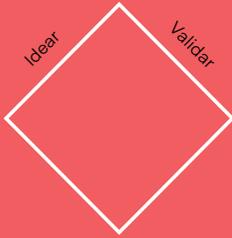
- Elevator pitch (p.74)
- Votación (p.76)

**Storyboard**

Alinear el cómo la solución propuesta arregla el problema.

Nombre del equipo \_\_\_\_\_

Problema	Solución	Resultado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____



## 2. Definir

# Elevator pitch

20–30 minutos

### Materiales

- Bolígrafos
- Papel

### Consejos

- Las "Tareas a realizar" pueden ser funcionales, emocionales o sociales. Preguntaros ¿cuál es la tarea que el usuario quiere que hagamos en su trabajo o en su vida?
- Los "Dolores" son resultados negativos producidos por la situación actual
- Las "Ganancias" se consideran resultados positivos que los usuarios están intentando conseguir

Contar tu solución en forma de propuesta de valor te ayuda a testar las suposiciones que tienes al respecto de las necesidades y expectativas de tus usuarios.

### Objetivo

Generar un enunciado claro y conciso de tu solución.

---

### Pasos

- 1 En grupo, debatid sobre la oportunidad que habéis descubierto. ¿En qué consiste? ¿Para quién es? **(5 min)**
- 2 Después hablad sobre cómo vuestra solución ayuda al usuario. Revisad los "dolores" (pains) y las "ganancias" (gains) que habéis encontrado durante la investigación. Añadid cualquier información o dato estadístico que pruebe el valor de lo que hacéis. **(5 min)**
- 3 En grupo, pensad en una única propuesta de venta. ¿Qué hace que vuestra idea sea especial? Centraos en 1 o 2 características, las que generen un mayor impacto. **(5 min)**
- 4 Individualmente, escribid cuatro propuestas de valor diferentes. **(10 min)**
- 5 Por turnos, compartid con el equipo y elegid la que tenga mayor impacto. **(5 mins)**

**Continúa con una de estas actividades**

- Storyboarding (p.72)

**Elevator pitch**

Nombre del equipo \_\_\_\_\_

**Nuestro** \_\_\_\_\_  
Producto o servicio

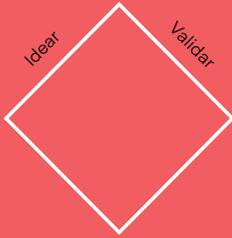
**ayuda a** \_\_\_\_\_  
Tipo de cliente

**qué quiere** \_\_\_\_\_  
Tarea a realizar

**para** \_\_\_\_\_ un punto de dolor del cliente  
Verb: reducir, evitar

**y** \_\_\_\_\_ beneficio para el cliente  
Verb: aumentar, hacer posible

(a diferencia de \_\_\_\_\_)  
Propuesta de valor ya existente de la competencia



## 2. Definir

# Votaciones

15 minutos

### Materiales

- Pegatinas pequeñas de colores

### Consejos

- Se puede hacer fácilmente con grupos grandes de hasta 20 personas
- Asegúrate de que todo el mundo obtenga la misma cantidad de votos, y preferiblemente del mismo color
- Como regla general, funciona bien dar 5 votos a cada participante
- Si estáis votando por categorías, reparte pegatinas de colores diferentes, con diferente peso de votación

Resuelve grandes debates en minutos. La votación por puntos es un actividad tremendamente flexible, que os ayudará a tomar más rápido decisiones grupales. Democratiza la toma de decisiones ya que todos intervienen.

### Objetivo

Priorizar y alinear entorno a las ideas de forma rápida y colaborativa.

---

### Pasos

- 1 Organizad vuestras ideas en la pared para que todos puedan leerlas. Reparte cinco votos (o menos) a cada participante. **(5 min)**
- 2 ¡Hora de votar! Todos votan al mismo tiempo, colocando los votos en las ideas que más les gusten. No se discute nada todavía. **(5 min)**
- 3 Elige las 3-5 ideas más votadas. Ahora, en grupo, debatid por qué os gustan. **(5 mins)**
- 4 Coged las ideas ganadoras y trabajad sobre ellas con otras herramientas como el **storyboarding**.
- 5 Documentad todas la ideas antes de quitarlas de la pared, por ejemplo haciendo una foto.

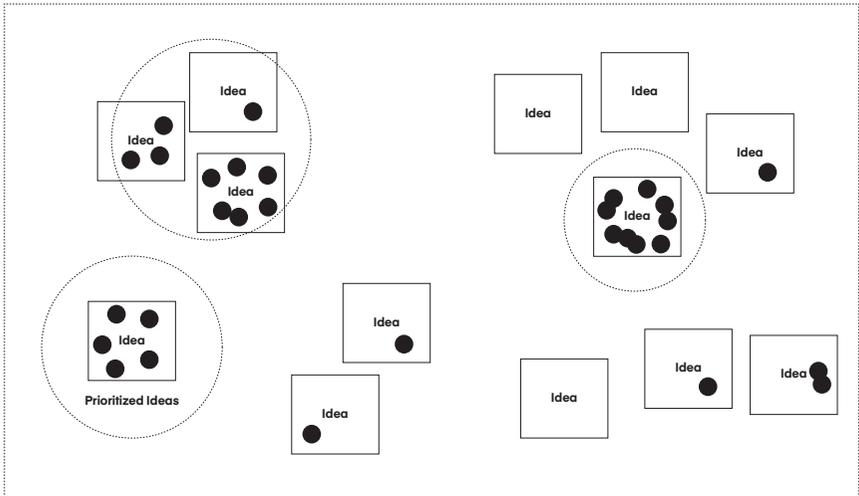
**Continúa con una de estas actividades**

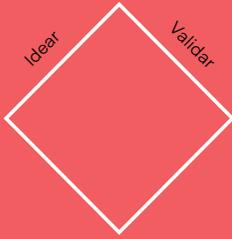
- Storyboarding (p.72)
- Prototipo de baja fidelidad (p. 78)

**Dot-Voting**

Activity Reference Sheet

Team name \_\_\_\_\_





### Materiales

- Plantilla de la actividad
- Papel o cartón
- Tablero de foam
- Pegamento o celo
- Tijeras
- Rotuladores

### Consejos

- Dibujad la solución para ver cómo hacer realidad las ideas
- Aplicad poco detalle a las primeras aproximaciones, para que ningún miembro del equipo les tome demasiado cariño
- Un prototipo en papel es excelente para dar forma a una idea, pero también para hacernos todas las preguntas que se nos ocurran sobre cómo construir la solución
- Cuando vayáis a testarlas con usuarios, podéis utilizar una presentación

## 2. Definir

# Prototipo de baja fidelidad

### 1 – 2 días

Los prototipos de baja fidelidad, o prototipos en papel, se utilizan para comunicar ideas entre diseñadores, desarrolladores, usuarios y otros grupos de interés porque ayudan a hacerlas tangibles. También son una técnica para hacer tests sencillos con el usuario, ya que sirven para observar cómo las personas interactúan con una interfaz incluso antes de que esté diseñada y desarrollada.

### Objetivos

Validar una idea o solución rápidamente. Al final de esta actividad, tendréis un prototipo que podéis probar y sobre el que recibir feedback.

### Pasos

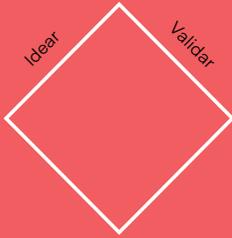
- 1 Elegid una idea sobre la que ya hayáis hecho un storyboard y sobre la que ya sabéis cómo debería funcionar.
- 2 Basándoos en vuestro storyboard, empezad a trazar un mapa de cómo podrían ser las interacciones y la experiencia del usuario, y qué es lo que se necesita para llevar a cabo vuestra idea. Preguntáos lo siguiente:
  - a. *¿Qué interacciones necesitaría tener el usuario?*
  - b. *¿Dónde termina vuestro producto y empieza la vida real?*
  - c. *¿Qué suposiciones habéis hecho?*
- 3 Pensad cuál es el objetivo de vuestro prototipo antes de empezar a crearlo. Seleccionad un escenario que ayude a conseguir este objetivo y algunas tareas clave para centraros en su desarrollo.

- 4 Dibujad cada pantalla de interacción para el escenario que habéis elegido. Continúad el recorrido del prototipo hasta que tenga sentido para vosotros. Esto os ayudará a detectar cosas que actualizar más rápidamente y evitará que tengáis que dibujar todo muchas veces.
- 5 Ahora ya estáis listos para ver los beneficios del prototipado rápido. Podéis usar vuestro nuevo prototipo para testar vuestra solución con usuarios reales.
- 6 Compartid lo que hayáis aprendido y cualquier comentario de los usuarios con el equipo y los stakeholders.

### Continúa con una de estas actividades

- Roleplay (p.80)





## 2. Definir

# Roleplay

1 hora

### Materiales

- Tarjetas de rol
- Papel
- Bolí
- Complementos si es necesario

### Consejos

- Prepara los roles con anticipación, incluidos los comportamientos, motivaciones y objetivos de cada rol
- Utilizad complementos sencillos para mejorar la experiencia
- El roleplaying es una actividad muy útil durante la fase de definición, ya que es cuando empiezas a tener una idea de las posibles soluciones y de cómo los usuarios pueden experimentarlas

Roleplay os ayudará a evaluar un diseño o una idea existente, al representar escenarios con las soluciones prototipadas.

### Objetivo

Revelar problemas de las nuevas ideas y de los prototipos.

---

### Pasos

- 1 Dale a cada participante una tarjeta con un rol, o decidid cuáles son los roles específicos para el prototipo con el que estáis trabajando. Asegúrate de que todo el mundo entiende su rol.
- 2 Desarrollad un guión detallado para la interacción que os interesa (por ejemplo, una llamada de servicio al cliente). No os preocupéis por los detalles, la improvisación es muy útil.
- 3 Representad el roleplay en el equipo, desempeñando cada uno un rol (por ejemplo, un cliente, un técnico de instalación, etc.). Podéis utilizar accesorios para que os ayuden a meteros en el personaje.
- 4 Representad la escena dos o tres veces, para que los participantes puedan probar diferentes roles.

- 5 Discutid sobre cómo os habéis sentido, cómo ha sido la experiencia para cada participante, y cómo se podría mejorar esa experiencia. Pídele a los participantes que expresen sus pensamientos y sentimientos. Registra cualquier observación, aprendizaje o acción interesante para que pueda ser reflejada en futuras iteraciones de vuestro prototipo.
- 6 Debatid sobre aquello que habéis aprendido y descubierto como grupo.
- 7 Haced una lista de mejoras a realizar en vuestro próximo prototipo.

### Continúa con una de estas actividades

- Prototipos de baja fidelidad (p.78)

## Role-playing

"Cliente enfadado"

Nombre del equipo \_\_\_\_\_

<p><b>1. Escenario. Entorno</b></p>	<p><b>2. Situación</b></p>	<p><b>3. Personajes</b></p>
<p><b>4. Acción de la escena</b></p>	<p><b>5. Materiales</b></p>	<p><b>6. Discusión. Conversación</b></p>



## 3. Refinar

### Consejos durante la fase Refinar

- **Ningún prototipo está completo:** un prototipo es sólo una iteración de lo que será la solución final. No te estreses si no es perfecto. El objetivo es obtener feedback de los usuarios de una forma rápida.
- **La importancia de iterar:** vuestra solución irá evolucionando a medida que vayáis trabajando en esta fase, que es una parte crucial del proceso de design thinking.
- **Está bien volver a intentarlo:** siempre hay lugar para la mejora en design thinking.

### Estaréis listos para pasar a la siguiente fase cuando

- ¡Ya no hay más fases!
- Si estáis preparados para actividades más avanzadas, podéis encontrarlas en [idean.com/invent-es](https://idean.com/invent-es)



Capítulo 5

# Cómo empezar

Haz que vuestra primera incursión en el design thinking sea un éxito.

# Cómo empezar

Lo más importante en el design thinking es empezar. Empieza y el resto fluirá.

Mira los proyectos que tienes más cerca. Es probable que haya uno que tenga un problema con el que puedas hacer un ejercicio rápido. Junto con algún miembro del equipo dispuesto a hacerlo, buscad algo de tiempo y, simplemente, id a por ello.

No os olvidéis de documentar el proceso y compartir los resultados. Basta con que hagáis algunas fotos y compartáis el contenido en la plataforma de comunicación que uséis en vuestra empresa. De cualquier forma, cuanto más contenido tengas para compartir, más posibilidad hay de conseguir el interés del resto.

Deberías evitar abordar enseguida problemas críticos para el negocio. Necesitarás conseguir confianza con el proceso antes de pasar al siguiente nivel.

## Estas son algunas formas de empezar:

- Una presentación al equipo que creas que está más interesado
- Una sesión interna de brainstorming para identificar problemas
- Compartir lo que sabes sobre design thinking durante una reunión de equipo
- Invitar a gente de diferentes disciplinas a hablar sobre design thinking
- Identificar un grupo de personas clave: miembros de tu equipo, stakeholders y usuarios.
- Hacer un workshop

Mientras empieces a hacer algo con gente y con problemas, ya estás yendo a algún sitio.

## Qué preguntas hacerle a tu equipo

“¿Cuáles son los problemas comunes que escuchamos sobre nuestros usuarios?”

“¿Sabemos lo que quieren nuestros usuarios?”

“¿Eso es una suposición? ¿O lo sabemos a ciencia cierta?”

“¿La gente se preocupa por la organización o el servicio?  
¿Por qué y por qué no?”

“¿Qué es lo que lleva más tiempo del que debería?”

“¿Por qué?”

# Ejemplos de workshops

Un workshop consiste en una serie de actividades elegidas, agrupadas en una sesión de medio día, un día o varios. Es una de las principales formas en las que se aplica el design thinking en un proyecto, y es un gran punto de partida para practicar el material de este libro.

Estos son algunos ejemplos de workshops para profundizar y poner en práctica el design thinking.

**No os preocupéis  
por equivocaros**

Es necesario practicar.  
De hecho, al principio no os saldrá bien.

## ¿Por dónde empezamos?

### Objetivo

Tenéis que alinearos como equipo y hacer un plan juntos

- Team canvases (45–60 min, p.54)
- Causa principal (45–60 min, p.56)
- Cómo podríamos (30–60 min, p.64)
- Mapa de empatía (antes de la investigación, p.60)
- Entrevistas 1:1 (p.58)
- Mapa de empatía (después de la investigación, 30 min, p.60)

## Y ahora, ¿qué?

### Objetivo

Entender todo lo que se necesita para resolver un problema.

- Entrevistas 1:1 (p.58)
- Enunciado del problema (45 min, p.62)
- Journey mapping (40–60 min, p.64 )
- Storyboard (30–45 min, p.72)

## Te ofrecemos...

### Objetivo

Empezar a testar tu idea para estimar lo efectiva que podría ser.

- Entrevistas 1:1 (p.58)
- Elevator pitch (20–30 min, p.74)
- Journey mapping (40–60 min, p.62)
- Roleplay (60 min, p.80)

## ¿Dónde habéis visto que el design thinking ha tenido éxito?

“Cuando eres riguroso con tu investigación.”

– Oli Shaw

“Cuando tienes líderes fuertes a los que les importa un carajo.”

– Chi Ryan

“Cuando se cuestionan las perspectivas. ¿Qué necesitas para repensar? ¿Tienen tus presuposiciones los valores correctos? ¿Es incluso el modelo de negocio correcto?”

– Franco Papeschi

## ¿Dónde habéis visto que el design thinking fracasaba?

“El fracaso sólo sucede si no te centras en el usuario.”

– Michelle Trudo

“Cuando no se incluye en el proceso a quienes toman las decisiones”

– Hans Haugli

“Si no hay compromiso en los niveles más altos, no va a generar cambios.”

– Sampo Jalasto

“Cuando no hay propietarios para sacar las ideas adelante.”

– Charlie Cosham



Capítulo 6

# Hacer crecer el movimiento

Cómo hacer realidad el design thinking  
en tu organización.

# Cómo llevarlo más lejos

Puedes empezar a generar impacto gracias al design thinking desde hoy mismo. No tienes que esperar a que tu organización haga “oficial” el uso del design thinking. Las acciones y los resultados hablan mucho más alto que las palabras, y así es cómo puedes convertirlo en un movimiento.

Cuando empieces a aplicar design thinking, te darás cuenta de que muchos compañeros quieren trabajar de esta forma. Ellos se convertirán en tus aliados y en sus defensores.

Desde las primeras experiencias exitosas, puedes empezar a definir cómo escalar el design thinking en tu organización. Uniendo fuerzas con otros compañeros y líderes que piensan como tú, habrás sentado las bases para que crezca el movimiento.

Nos gusta llamar movimiento a esta transformación, porque es precisamente eso: un movimiento de gente y creencias, que se extiende por toda la organización.

Una regla de oro es que una vez que el 15-20% de un equipo aplica el design thinking, se convierte en algo estándar. Si ese porcentaje parece muy grande para tamaño de tu empresa, podría estar al menos al alcance de tu equipo.

Generar un movimiento de design thinking tiene que ver, sobre todo, con generar el cambio a través de la práctica. A continuación proporcionamos algunas consideraciones a tener en cuenta para generar el ímpetu necesario. Y recuerda: puedes aplicar el design thinking a la hora de planificar y hacer crecer el movimiento en tu organización.

## ¿Por qué deberías empezar a mover el design thinking?

### **Para hacer felices a tus usuarios y fidelizarles**

Al testar tus ideas con los usuarios en cada etapa del proceso, estarás más cerca de construir algo que encaje con sus necesidades. Tu marca será más relevante para ellos y como consecuencia mejorará tu posicionamiento en el mercado.

### **Para romper los silos y mejorar la colaboración entre áreas**

La colaboración que se consigue gracias al design thinking rompe los silos existentes en la empresa y hace que los empleados trabajen juntos. Esto os hará más ágiles, definiréis mejor los problemas a los que os enfrentéis y en definitiva, os centraréis en lo importante, mejorando el tiempo de lanzamiento al mercado de vuestros productos y servicios y su acogida.

### **Para fallar más rápido y tener éxito más pronto**

Se ha demostrado que prototipar desde las primeras fases genera más valor y confianza, ya que los fallos ocurren pronto y resultan baratos. Cuando se utiliza el design thinking y se aplican los KPIs correctos, se genera un ciclo de feedback muy poderoso para conseguir que los productos y servicios encajen en el mercado y con los usuarios.

# Trazar el camino

Si dedicas tiempo a diseñar la ruta que mejor se adapta a tu organización, estarás mejor preparado para llegar a donde quieres.

## **Mira a largo plazo**

y consigue el apoyo necesario de la dirección.

## **Empieza con poco, pero sé atrevido**

y no dudes en romper con lo establecido para generar el cambio.

## **Usa el design thinking**

para trazar la ruta con la que generar el movimiento e involucrar a los equipos.

## **Crea el momento**

aprovechando los resultados cualitativos y cuantitativos, establece las bases desde el principio.

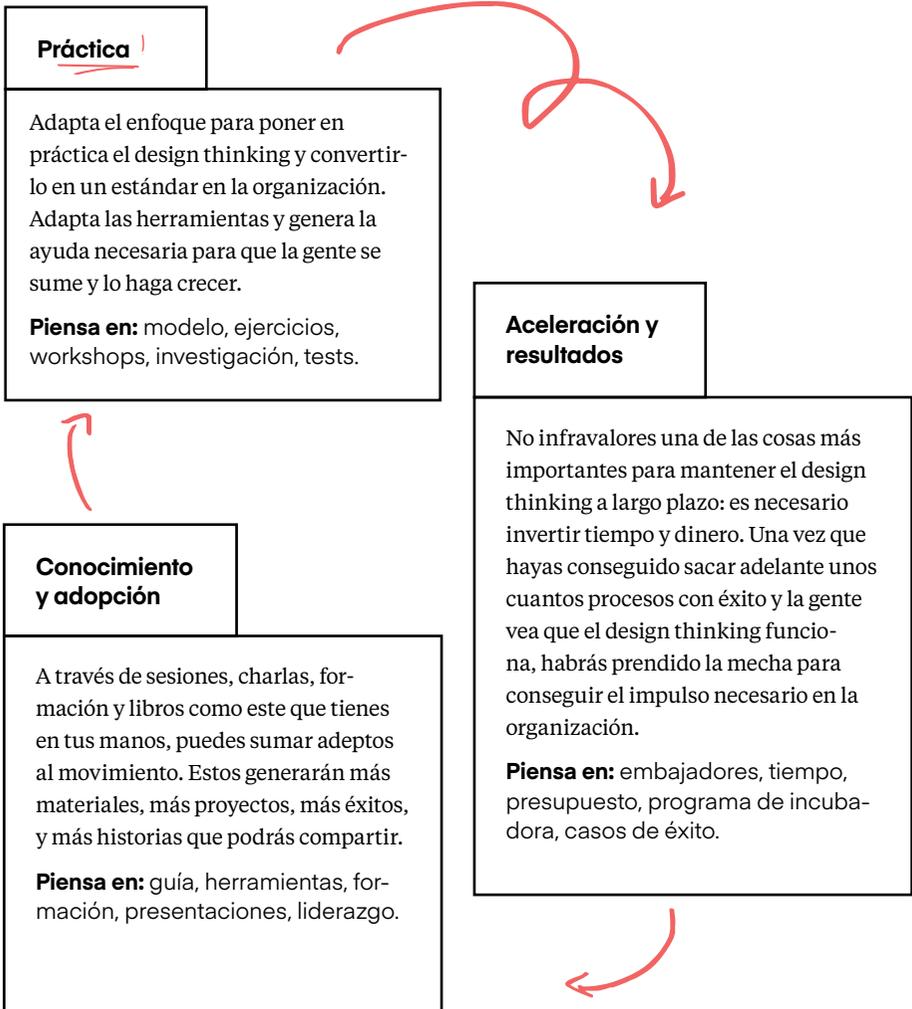
## **La experimentación es clave**

porque el éxito puede llegar de donde menos lo esperes.

## **Apuesta por los ganadores**

involucrando a los equipos que muestren mayor interés por el design thinking.

## Elementos de un movimiento de design thinking



# Adapta el design thinking a tus necesidades

No sigas al pie de la letra el proceso y las herramientas. Aunque es importante seguir el proceso, recuerda que este libro es una guía, no una solución para todo.

Debes adaptar el contenido a tu organización, a su cultura y a tu producto o servicio. ¿Cuáles son las herramientas que tu equipo o tu organización necesitan para aplicar el design thinking con éxito? Cuanto más a medida sea el proceso, más calará. El proceso ni siquiera tiene que tener tres fases. Podrían ser cuatro, o cinco.

Por ejemplo. ¿haces coches? Asegúrate de que las fases están alineadas con el diseño y el prototipado de coches. ¿Ofreces servicios de salud? Piensa en “pacientes” en lugar de en “usuarios”.

# Trabaja en equipo

---

---

No puedes hacer design thinking tú solo. Su naturaleza es **colaborativa**. Esa es una de las razones por las que puede generar cambios tan rápida y eficazmente, porque tiene lugar en un habitación en la que todos **están presentes**.

Igual que necesitas reunir un conjunto de herramientas, también necesitas reunir a tus equipos. Necesitas identificar e involucrar a las personas adecuadas en cada momento del proceso. Busca romper los silos que has identificado en el día a día de la organización, mientras trabajas con los equipos y los proyectos en los que ya estabas involucrado.

Si necesitas romper el hielo, una especie de símbolo para echar a andar, una sesión de design thinking es una experiencia con la que ganarte a la gente. Los participantes se quedarán con una sensación descubrimiento, de reconocimiento del potencial y del impacto que puede tener el design thinking.

## Mentalidad de design thinking vs. habilidades de diseño

Tan necesario como contar con gente de diferentes procedencias y conocimientos, es tener expertos en diseño que hagan que las cosas pasen.

Aplicar la mentalidad del design thinking a la forma en la que trabajas es una cosa, pero aprovechar las oportunidades que descubres es otra.

# Formaos entre todos

Para hacer crecer el movimiento tendrás que formar a la gente en design thinking, y animarles a que formen a otros.

Algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de organizar la formación son:

1. Los programas de formación tienen más éxito cuando son prácticos, se realizan en equipo y se centran en solucionar un reto de un proyecto real.
2. Ten en cuenta si la gente ya tiene algo de experiencia en design thinking, para adaptar la formación y que sea lo más útil posible.
3. Un enfoque habitual para escalar la formación es hacer un programa de "formación de formadores", en el que los embajadores del design thinking mejoran su formación al tiempo que forman a sus compañeros.

Si quieres aprender más sobre formación en design thinking, echa un vistazo a la Design Academy de Idean: [academy.idean.com](https://academy.idean.com)





# Cómo llevar a cabo proyectos con éxito

Identificar, apoyar y compartir proyectos exitosos es la mejor forma de dar a conocer y extender el design thinking en la organización.

## **Pregúntate "¿es adecuado?"**

Considera estos aspectos cuando evalúes nuevos proyectos:

- Que estén alineados con la estrategia y cuenten con el apoyo de la dirección.
- La formación del equipo y si tienen conocimientos de diseño.
- El compromiso del equipo con design thinking.
- Si tienen tiempo disponible y un entorno adecuado para poner en práctica el design thinking.

## **Es necesario hacer un "kickoff"**

Arrancar un proyecto con una sesión de formación práctica que involucre a todo el equipo, incluyendo a la dirección, es clave para alinear a todo el mundo con la nueva forma de trabajar.

## **Demuestra el poder del usuario**

El conocimiento de los usuarios y su validación son la forma más directa de aportar una nueva perspectiva a los proyectos y demostrar el valor del design thinking.

# Consigue el apoyo de la dirección

Si te tomas en serio el proceso de transformación, cualquier gran cambio necesita un propósito, un motor. Necesitarás el respaldo de la dirección.

El apoyo de la dirección es clave para el éxito a largo plazo. Te dará mayor poder a la hora de comunicar el proceso y facilitará el que otros equipos adopten el design thinking. Aquí es donde todos tus experimentos y resultados compensan. Con ayuda de la dirección puedes crear el impulso necesario para que toda la organización adopte la metodología.

Quieres llegar a un punto en el que puedas apoyar a los equipos caso por caso, ayudándoles con todas sus necesidades de diseño, desde la investigación inicial hasta el prototipado, pasando por todas las fases intermedias.

# Lo importante son las personas

Hacer crecer el movimiento no se consigue sólo con marketing interno. Se consigue haciendo accesible y relevante el diseño para todos.

## **Consigue aliados en todos los niveles**

para apoyar, defender y liderar la iniciativa.

## **Tómalo de forma personal**

y aplica la misma empatía a tus usuarios y a tu equipo.

## **No te extiendas demasiado**

y céntrate en los equipos que tengan más ganas de aplicar diseño.

## **Valora tu tiempo y experiencia**

si ayudas a un equipo o proyecto determinado, está bien definir las expectativas.

## **Los diseñadores juegan un papel clave**

para revelar insights y facilitar las sesiones y el storytelling.

## ¿Qué consejos darías?

“Necesitas empoderar a la gente. Dales permiso para usarlo”

— Pierre-Henri Clouin

“Al final del día a la gente no le importa cómo has llegado. Sólo le importan los resultados. Necesitas tener algo que enseñar.”

— Luis Munguia

“El design thinking puede ser una tontería. Algunas compañías intentan ser innovadoras sin ponerlo en práctica de verdad. Para hacerlo bien necesitas entender todos los requisitos de tu negocio.”

— Chi Ryan

Cisco

**Sector:**

Tecnología, redes  
hardware

**Empleados:**

+74.000

**Sede:**

Silicon Valley

# Cómo crear un movimiento de design thinking

Cómo una de las compañías tecnológicas líderes de Estados Unidos adoptó el design thinking en su organización, y logró ser más ágil y competitiva durante el proceso.



## Un año en números

3000

Guías del design thinking entregadas a los empleados

63

Puntuación NPS media para las sesiones de formación

1000+

Empleados formados en design thinking

+35%

Incremento en ventas cuando se utilizó design thinking con clientes

+50%

Incremento del rendimiento del equipo de producto

50+

Proyectos en los que Cisco utilizó design thinking

## **A medida que la tecnología evoluciona a una velocidad vertiginosa, empresas como Cisco buscan la forma de ser ágiles, rápidas e innovadoras.**

Cisco era consciente de que tenía que cambiar desde dentro. La compañía ya había tenido éxito incorporando metodologías de diseño, pero los silos y los sistemas existentes les ralentizaban. Era hora de una reorganización.

Junto con Idean, desarrollaron y lanzaron el Programa de Design Thinking de Cisco: una serie de experiencias digitales y presenciales que proporcionaron a sus empleados, socios y clientes un conjunto de herramientas y metodologías para trabajar juntos de manera más eficaz.

### **Así empezó el movimiento**

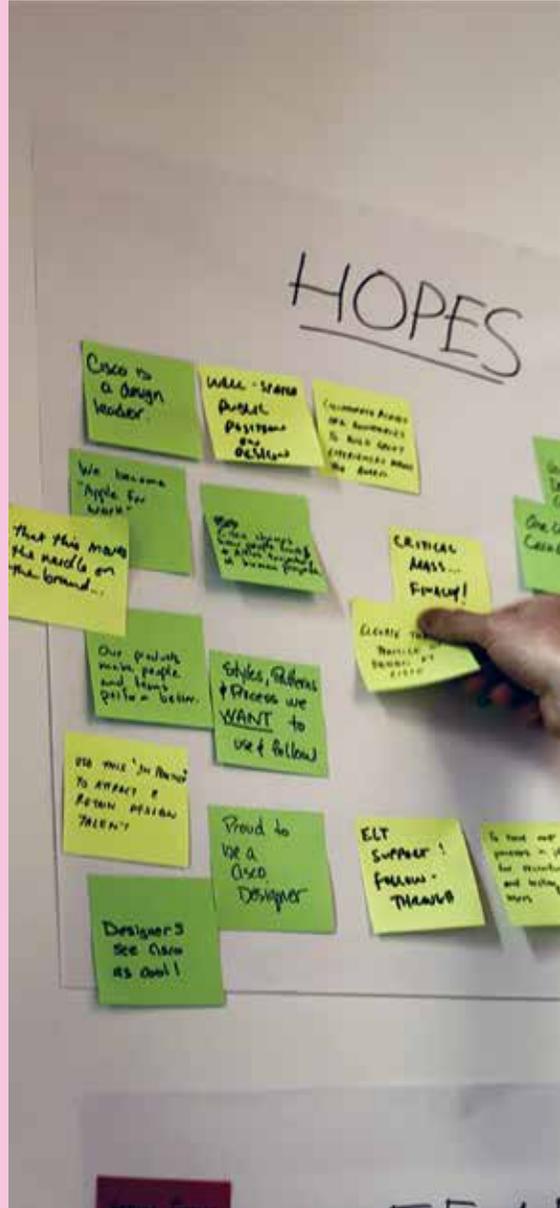
Toda historia tiene un comienzo. Para Cisco fue crear la estrategia para arrancar la iniciativa, involucrar a las partes interesadas y adaptar la práctica del design thinking al trabajo que realizaban.

Esta primera fase ayudó a crear un programa de design thinking centrado en las necesidades específicas, los retos y las oportunidades de más de 70.000 empleados de Cisco. Una serie de sesiones cuidadosamente organizadas consiguieron alinear a todos, para que hicieran suyo el proceso y participaran en él. No sólo se trataba de introducir los conceptos y el proceso. Se trataba de convertirlo en realidad. Así fue como se consiguió.

## Crear una práctica propia de design thinking

Las prácticas de design thinking adaptadas a las necesidades de la organización se recogieron en el Programa de Design Thinking de Cisco, que incluía su propio proceso de trabajo, herramientas y guía.

Crear un enfoque que Cisco sintiese como propio era algo clave para que la gente se sumase a la iniciativa y asegurar que ésta encajaba con la cultura de la organización y calaba a largo plazo. Adaptar el proceso de trabajo fue también una oportunidad para comunicar las principales facetas del design thinking que eran clave para que tuviese éxito en Cisco.





## Hacerlo tangible

El siguiente paso era crear una guía, como la que tienes en tus manos, para acercar el design thinking a los empleados, para hacerlo atractivo y tangible. Esa guía describe qué es design thinking y cómo usarlo en Cisco; ofrece herramientas prácticas para realizar sesiones, entender a los usuarios y generar ideas basadas en la necesidad de las personas. La guía se ha convertido desde entonces en un pilar fundamental del programa de Design Thinking de Cisco.

Hacer algo que puede usarse y compartirse es una forma eficaz para difundir el design thinking en su organización.

Le da a la gente algo a lo que agarrarse, algo a lo que acudir a buscar referencias y sobre lo que discutir.

A día de hoy, miles de copias de la guía han sido impresas y compartidas con los empleados de Cisco.





## Compartir el valor del diseño

No sólo se trata de tener los materiales adecuados, también es necesario disponer del espacio adecuado. Ayudados por Idean, Cisco diseñó un espacio creativo que poder usar con clientes y empleados.

Cada pared refleja el proceso de trabajo del design thinking de Cisco y sus fases, ilustradas por la historia del puente del Golden Gate, que juega un papel importante en el espíritu de Cisco.

Una vez que el programa se puso en marcha, llegó el momento de acelerarlo consiguiendo resultados con los equipos de producto, servicios, ventas e innovación, favoreciendo la formación en toda la organización.



“Cuando nos pusimos a pensar y sentir como si fuésemos nuestros clientes, surgieron un montón de ideas creativas y diferentes”

– Christina Wong  
Head of DSX, Cisco

Capítulo 7

# Apéndice

Espacio para cosas útiles.

## Conoce a nuestros expertos

¿Quieres iniciarte en el design thinking? Tenemos estudios en todo el mundo y experiencia en resolver problemas en casi todos los sectores. Ponte en contacto con nosotros y hablemos sobre qué podemos conseguir trabajando juntos.

[hi@idean.com](mailto:hi@idean.com)



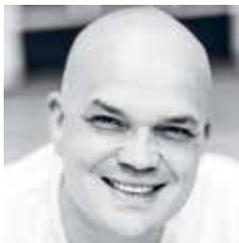
**Pierre-Henri Clouin**  
Chief Strategy Officer, Idean



**Sampo Jalasto**  
Head of Design, Idean



**Ville Kurki**  
Chief Client Officer, Idean



**Risto Lähdesmäki**  
CEO, Idean



**Jess Leitch**  
Design principal, Idean



**Michelle Trudo**  
Director,  
Idean Design Academy

## Idean studios

### Estudios Idean

**Barcelona, Spain**

Avinguda Diagonal, 199  
08018 Barcelona  
barcelona@idean.com

**Bergen, Norway**

Nordre Nøstekaaien 1  
5011 Bergen  
bergen@idean.com

**Berlin, Germany**

Oberwallstrasse 6  
10117 Berlin  
berlin@idean.com

**Gothenburg, Sweden**

Grafiska vägen 2,  
412 63 Gothenburg

**Helsinki, Finland**

Kauppaneuvoksentie 8,  
00200 Helsinki  
helsinki@idean.com

**London, UK**

Victoria House  
1 Leonard Circus, EC2A 4DQ  
london@idean.com

**Madrid, Spain**

Calle Puerto de Somport, 9  
28050 Madrid  
madrid@idean.com

**Malmö, Sweden**

Nordenskiöldsgatan 8  
211 19 Malmö  
malmo@idean.com

**Montpellier, France**

L'Orée des mas,  
Avenue du golf,  
34670 Baillargues  
contact.france@idean.com

**Oslo, Norway**

Karenslyst Allé 16 D,  
0278 Oslo  
oslo@idean.com

**Paris, France**

8 rue Cambacérès,  
75008 Paris  
contact.france@idean.com

**Stavanger, Norway**

Maskinveien 24,  
4033 Stavanger  
stavanger@idean.com

**Stockholm, Sweden**

Fleminggatan 18,  
112 26 Stockholm  
stockholm@idean.com

**Tampere, Finland**

Kuninkaankatu 22,  
33210 Tampere  
tampere@idean.com

**Utrecht, Netherlands**

Reykjavikplein 1,  
3543 Utrecht

**Valencia, Spain**

Av. del Marqués de Sotelo, 6  
46002 Valencia  
valencia@idean.com

**USA**

**Austin**

713 E 6th St,  
TX 78701  
austin@idean.com

**New York City**

138 Spring St,  
NY 10012  
newyork@idean.com

**Palo Alto**

214 Homer Ave,  
CA 94301  
paloalto@idean.com

**San Francisco**

427 Brannan St,  
CA 94107  
sanfrancisco@idean.com

**Asia**

**Shanghai**

28F, SML Center, No.610,  
Xujiahui Road,  
200025

**Singapore**

6 Battery Road #14-05/06,  
049909



## Más formas de inventar

Reinventa la forma en la que piensas, trabajas y construyes, con nuevos libros que publicaremos pronto.

Basados en las técnicas descritas en este libro proporcionan una guía práctica sobre cómo transformar tu organización.

Y, si necesitas recursos, información y más actividades de design thinking, puedes encontrarlas en nuestras webs:

[idean.com/invent](http://idean.com/invent)

[academy.idean.com](http://academy.idean.com)

[capgemini.com/invent](http://capgemini.com/invent)

## ¡Gracias!

A todos nuestros amigos y colaboradores:

Lars Peter Aase  
Jeni Bulcock  
Johnny Chen  
Charlie Cosham  
Rob Day  
Dave George  
Jessica Greco  
Hans Haugli  
Laura Immonen-Beatty  
Mikko Lahti  
Benn Lam  
Jessica Leitch  
Skye MacLeod  
Luis Munguia  
Michele Palazzo  
Franco Papeschi  
Marije Pothof  
Jessica Rebelo  
Mindy Reyes  
Meg Roberts  
Matthew Robinson  
Matias Vaara  
Braeden Watts  
Jordan Winick  
Ella Wolf  
Yifan Zhang

# Tus notas

Haz planes, escribe, dibuja y haz garabatos.















**En los últimos años, las organizaciones basadas en diseño obtuvieron un 211%\* de resultados por encima de sus competidores. Esta cifra tan asombrosa recalca el poder del design thinking para impulsar la capacidad de una organización para trabajar de forma más inteligente y rápida.**

Este libro es una introducción a la filosofía, el proceso de trabajo y las herramientas necesarias para empezar a aplicar design thinking en tu empresa. Es el resultado de la puesta en común entre expertos diseñadores y los encargados de la estrategia de Capgemini Invent e idean. También es el resultado de décadas de experiencia y miles de éxitos y fracasos.

**[idean.com/invent-es](https://idean.com/invent-es)**