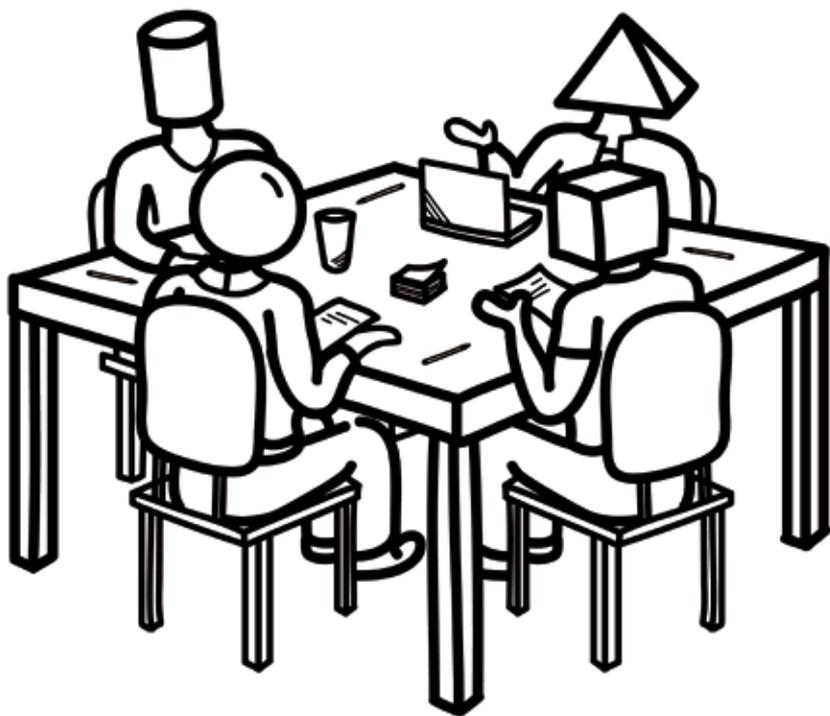


CÓMO SOBREVIVIR DESIGN TEAM



POR ARTURO ORTEGA



DISRUPTIVE

DESIGN

METHOD

EL RETO

DEL DESIGN

TEAM

EL

ALCANCES

OPERATIVOS

DEBRIEF

FRAMEWORKS

LA

EMPATÍA

DESIGN

THINKING

LA LUZ

ENCENDIDA

ÉTICA

EN LA

INVESTIGACIÓN

LUGAR

DE TRABAJO

EL

PROPÓSITO

AHA!

BUILD

Y MEMO

RAM

DE LA

INCERTIDUMBRE

A LA

RUPTURA

WTF

CON LOS

POST ITS!

USER

CENTERED

DESIGN

PROTO

Y FEEDBA

ABRIENDO

EL CÍRCULO

EL PROCESO

DE DISEÑO

COMO APRENDIZAJ

ALCANCE

DE INFLUENCIAS

PITCH

PROTOTIPO

Y FEEDBACK

ACERCA DE MI... Y POSIBLEMENTE DE TI.

Siempre me he considerado una persona creativa, aunque desde hace unos cuantos años un profesional de la clase *creativa*.- Como tal, me he especializado en abordajes y metodologías que facilitan el uso de la creatividad –*dormida o despierta de las personas*- para solucionar retos que generalmente están llenos de incertidumbre.

Hoy, soy una mezcla de Marketing, Psicología, Diseño, Creatividad y Comunicación resultado de un padre psicólogo, una madre emprendedora, una infancia muy feliz, amigos que quiero y admiro, una carrera en marketing, una maestría en innovación, una formación de creativo publicitario, como también de sustentabilidad social, ecológica y muchas experiencias con personas de todo tipo.

Aunque no sea la mejor forma de *presentarme*, es probable que también hayas sentido ese vacío al sólo decir “Soy Marketero” o “Arquitecto” o “Abogado”.- Creo que entre más compleja sea la *etiqueta* para describirnos, más auténticos somos, ya que no estamos delimitados por fronteras comunes -o *moldes*.-

Si eres una persona cuya descripción en realidad es una intersección de disciplinas y experiencias, sin importar si eres contador, diseñador o economista, te doy la bienvenida a la clase creativa, una combinación de elementos que da un resultado único, TÚ.

Arturo Ortega



Arturo Ortega a los 8 años (1994).

¿POR QUÉ ESTE MANUAL?

A lo largo de estos últimos cuatro años, he aprendido muchas cosas basadas en experiencias propias, pero esto no hubiera sido posible sin las compartidas: Blogs, *webinars*, cursos y mentores que han hecho posible mi crecimiento en el proceso de diseño –Ah, diseño, todo un tema... El siguiente capítulo habla de eso–

Dentro de estas experiencias he detectado algo que raras veces se documenta, la dinámica en el proceso de diseño más allá del proceso de diseño en sí. Trabajar en un Design Team donde se encara la incertidumbre representa una gran tensión entre los integrantes del equipo, resultado del grado de involucramiento.

Platicando con mi colega [Estefanía Olvera](#) -a quien admiro- me dio su apreciación de este tipo de procesos:

“La dinámica del design team nos expone y saca lo mejor y peor de nosotros, las emociones se vuelven difíciles de manejar ante la incertidumbre pero también ante el descubrimiento.”

– Estefanía Olvera

He tenido la oportunidad de ser mentor y de colaborar con personas de más de 15 nacionalidades y encuentro patrones cuya curva de aprendizaje –*creo*- puede ser más corta con este manual. Este manual no pretende evitar las situaciones difíciles, sino dar herramientas para que se detecten y solucionen de forma más rápida.

Por eso, me di a la tarea de recopilar de forma sencilla las mejores prácticas utilizadas en las dinámicas de equipo con el propósito de hacer menos doloroso el proceso de diseño y ayudarte a sobrevivir a tu *Design Team*.



Sara Rickards -Australia- y Arturo Ortega -México- facilitando sesión de debrief en Sao Paulo Brasil con el Un-School of Disruptive Design (2016).

DISEÑO NO ES DISEÑO GRÁFICO, **PERO DISEÑO GRÁFICO SÍ ES DISEÑO**

En gran cantidad de ocasiones cuando menciono que soy un profesional del diseño o bien, que soy diseñador, lo primero que se le viene a la mente a quien tengo enfrente es “Ah, diseñador gráfico”. Es por ello que considero relevante poner en claro esta perspectiva sobre el diseño.

Le llamamos diseño a la capacidad de generar una solución funcional en torno a quien sea su usuario, y a la vez, articular en esta solución sus diferentes premisas, restricciones, plataformas y puntos de vista de los involucrados. Una vez esté solucionado conceptualmente, tiene salida en arquitectura, gráfico, programación o inclusive en un modelo de negocio:

“*Veo al diseño como un abordaje que facilita la configuración conceptual de soluciones funcionales que posteriormente son ejecutadas en diferentes disciplinas.*”

– Arturo Ortega

Estoy convencido que sea cual sea tu profesión, siempre será útil el pensamiento de diseño, incluso creo que debería ser una materia de tronco común en las universidades como administración, pues su aplicación es *-o al menos casi-* universal. *Desbloquear* el pensamiento de diseño nos da la capacidad y a la vez nos empodera a ordenar y transformar con una mejor lógica todo lo que nos rodea.



Arturo Ortega en el Hasso Plattner d.School at Stanford University (2014).

La responsabilidad que tenemos como diseñadores es inmensa, ya que en nuestras manos está la detección, entendimiento y solución de errores en los sistemas previamente diseñados *-o mal diseñados-* y así, corregirlos, siempre generando un valor positivo para quien lo use *-y por qué no-* para la humanidad.

EL DESIGN TEAM

El *Design Team* es nuestra unidad atómica del cambio positivo. Está compuesto por quienes diseñarán la intervención en el sistema para que éste funcione de mejor manera. *-Porque hay que pensar de forma sistémica, de lo contrario, cualquier "solución" será sólo un parche-*.

NOTA

*Es altamente recomendable formar el equipo con personas especialistas en diferentes disciplinas para que se puedan complementar entre sí, no sólo para abordar el reto de diferentes puntos de vista, lo que ayuda al pensamiento sistémico, sino también para fomentar el pensamiento creativo: Recordemos que la creatividad no es resultado de la generación espontánea, sino de una combinación de cosas existentes, o experiencias... o profesiones. **Esto sugiere que puede haber equipos con un contador, un diseñador gráfico, un programador, un médico y tener resultados sorprendentes.***

*Es probable que en este momento te preguntes: ¿Y cómo podría funcionar un equipo tan diverso? Bueno, hay un aglutinante llamado **propósito**, que se profundizará en algunos capítulos más.*

Al decidir intervenir en el sistema previamente diseñado, el Design Team se convierte en nuestra unidad atómica del cambio positivo.



Parte del Design Team TCUX: Arturo Ortega, Ceci de la Garza y Estefanía Olvera (2014).

Las especialidades no solamente son en lo profesional, el rol personal de cada integrante es igual de válido, por ejemplo, si el equipo desea hacer una intervención en un lugar ajeno a ellos *-otra comunidad o país-* es de gran valor que haya un *local* en el equipo. Así mismo, es sumamente útil que dentro del equipo esté alguien que sea *usuario* directo de la solución, pues nos ayudará a trabajar con mayor empatía. Por ejemplo, si se desea hacer una intervención en alguna dinámica del hogar mexicano, un ama de casa será una persona clave en el *Design Team* independientemente de su *background* profesional.

Por último, quisiera compartir una regla *no escrita* acerca de los equipos, y es que un equipo completo debe de poder alimentarse con menos de dos pizzas. Sí... **Si el equipo necesita más de dos pizzas para comer, quiere decir que es demasiado grande.** *-También es probable que por la cantidad de personas, no se pudieron poner de acuerdo en qué comer-* es por ello que el número recomendable es no más de 6-7 personas. ¿Por qué? Bueno... lo verán más adelante.

chapter
05

CÓMO SOBREVIVIR A TU DESIGN TEAM

DISRUPTIVE DESIGN METHOD

Este manual no pretende ser una guía metodológica sobre resolución de problemas, sin embargo, es necesario dar un marco de referencia al igual que los capítulos anteriores acerca de la metodología que generalmente se usa en procesos de diseño, y así, dar el contexto de cómo sobrellevar —y sobrevivir— al proceso como equipo -Design Team-.



**LEYLA
ACAROGLU**

Named 2016

**CHAMPION
OF THE EARTH**

BY THE UNITED NATIONS
ENVIRONMENTS
PROGRAMME

PhD. Leyla Acaroglu, nombrada Champion of the earth por Las Naciones Unidas (2016).

Dicho lo anterior, quisiera citar al Método de Disruptive Design diseñado por mi mentora, la Dra. Leyla Acaroglu fundadora del Unschool of Disruptive Design con base en NY, y del cual, orgulloosamente formo parte como *fellow*. Este método está compuesto por **tres fases iterativas de constante aprendizaje, diseño y prueba** para intervenir positivamente en situaciones que requieren solución:

The Disruptive Design Approach



Metodología Disruptive Design del Un-School of Disruptive Design.

- 1. MINING (MINERÍA):** El propósito de la minería sugiere inmersarse en el problema, investigar, entender su existencia y su relación directa e indirecta con otros nodos en el sistema. Aquí es cuando empezamos a enamorarnos del problema, pues sólo del problema mismo podemos obtener una solución, ya que un agente externo al problema mismo podría romper el balance en el sistema. *-Es como si quisiéramos controlar una plaga con otra especie que no pertenece al ecosistema-*.
- 2. LANDSCAPING (SUPERFICIE):** El propósito de esta fase es entender cómo interactúan en el sistema los nodos, sus elementos y agentes, y así comprender el grado de influencia que tenemos como *Design Team* de cambio positivo *-Más adelante mostraré un método para conocer los alcances e influencia del equipo-*. Esto nos ayudará a decidir dónde se llevará a cabo nuestra intervención en específico.
- 3. BUILDING (CONSTRUCCIÓN):** El propósito de esta fase es generar soluciones social, ecológica y económicamente sustentables. Esta fase emplea como principal insumo las ideas *—facilitadas por herramientas de pensamiento creativo-* que retan al sistema previamente entendido y asimilado para generar en él cambios positivos.

La pregunta ahora es: ¿Estamos listos para enamorarnos de un problema y poner manos a la obra como agentes de cambio positivo?

“Así como el cuerpo humano repele de forma natural a agentes externos, para que una intervención en el sistema actual sea positiva y no sea rechazada social, ecológica o económicamente, necesitamos la asimilación y entendimiento del problema, sus causas raíces, la interconexión y ramificación de sus efectos, pues del problema mismo obtendremos una solución en equilibrio reduciendo los efectos negativos.”

—Arturo Ortega



Leticia Rheingantz (Brasil), Sara Rickards (Australia), Arturo Ortega (México), Regina Cantú (México), Leyla Acaroglu (Australia), Luisa Viotti (Brasil)- (2016).

chapter
06

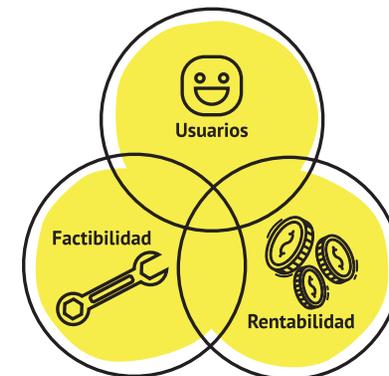
CÓMO SOBREVIVIR A TU DESIGN TEAM

USER CENTERED DESIGN

El concepto *user centered* se ha empleado en la conversación a tantos niveles, que conviene recordar de donde viene. Por eso lo integro como marco de referencia a este manual. *User Centered Design* (UCD) significa diseño centrado en el usuario.- UCD nos permite generar soluciones -*productos, experiencias, servicios, tecnología, etc.*- en función al usuario final.

La filosofía del UCD es diseñar soluciones de natural adopción con viabilidad técnica y económica, y no que la solución gire entorno a estos dos últimos factores. El nivel de adopción depende directamente del conocimiento, asimilación y entendimiento del usuario -*su contexto*-.

Abordaje User Centered Design



Abordaje UCD.

El contexto del usuario nos ayuda a conocer el significado, causas e interconexiones de por qué las personas actúan y piensan de determinada forma en determinadas situaciones, y así, detectar o entender sus necesidades. *-En otras palabras, es el enamoramiento que vimos en el capítulo anterior-*.

La esencia del UCD es la intención de resolución a un problema real del usuario tomándolo como eje en cada parte del proceso de diseño, brindando las condiciones para una adopción natural, de lo contrario, si se piensa en función a la iniciativa o idea, tendría que ser impuesta para su adopción.

¿Cómo el Design Team da el primer paso para diseñar en función al usuario? Generando un reto *User Centered*: Es decir *¿Cómo podemos hacer más fácil la experiencia de compra a los turistas en un país cuyo idioma no dominan?* vs. *“Objetivo: Capitalizar la oportunidad del consumo de extranjeros en la industria de retail nacional.”*

El primer enfoque tiene gran carga empática, que nos da un esquema de pensamiento que sugiere la intención de resolver un problema real *-fácil adopción-* cuando el segundo está centrado en alcanzar un objetivo y sugiere vender *-imponer-* una solución.



Arturo Ortega y Estefanía Olvera generando un empathy map (2016).

DESIGN THINKING

Recordemos **diseño** como la capacidad de generar una solución funcional en torno a su usuario, y a la vez, articular una solución con sus diferentes premisas, restricciones, plataformas y puntos de vista de los involucrados. *¿Muchas cosas a la vez no?* Entonces ¿cómo abordamos y articulamos los problemas desde el punto de vista de diseño? Pues pensando como diseñadores: **Design Thinking**.

Si UCD es nuestro pivote centrado en las personas, Design Thinking es lo que permite integrar sus aristas.

Design Thinking nos ayuda abordar retos ambiguos, **retos que podrían no estar articulados pero sabes que hay algo que no está funcionando**. De igual manera, le permite dar sentido a los problemas encontrando conexiones, causas y efectos que aparentaran no tener relación directa.

Me gusta poner como ejemplo **“El acertijo de Einstein”** -Que supuestamente sólo el 2% del mundo lo puede resolver- como ejercicio de resolución usando Design Thinking. Este acertijo da una serie de pistas sobre 5 personas en donde el enigma es descifrar quién tiene como mascota un pez. Recomiendo ver el próximo video de 50 segundos donde se experimenta de forma muy rápida el proceso y las emociones que se viven en él. *-Aunque se resuelve el acertijo, dejo en blanco la línea de las mascotas-*

Así, Design Thinking nos permite abordar los retos en todas direcciones con una estructura no lineal manipulando insights, ideas - y en un *Design Team*- múltiples disciplinas en colaboración, di-

versión y frustración. Es como si en lugar de contar del 1 al 10 en 10 pasos, tuvieras la habilidad de contar 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 *en un mismo aliento... Ahh, por eso los post its...*

Un método lineal podría dejar muchos puntos ciegos en solucionar problemas cuya pregunta ni siquiera existe. Design Thinking permite tener ideas en *stand by*, esperando a que llegue su momento, te permite conectar, y aquí es donde creo que está el verdadero poder. Las técnicas lineales conectan el punto A con el punto B y así en consecutivamente, negando -*por así decirlo*- al punto A interactuar con el punto D -Recordemos cómo vemos la creatividad-. Esta serie de conexiones “no lógicas” son las que permiten a los integrantes descubrir la solución. Los inventores, creativos y Design Thinkers le dicen a este momento “AHA! moment”, es cuando todo hace click.

“Design Thinking es como contar del 1 al 10 en un mismo aliento.- Design Thinking le permite al punto A interactuar con el punto D.”

-Arturo Ortega



Arturo Ortega facilitando con Design Thinking (2016).

WTF CON LOS POST IT'S!

post-its con
quién o sin

Parece divertido, pero en realidad es más útil que divertido, los post-its son la versión analógica de J.A.R.V.I.S: La computadora de Tony Stark en *Iron Man*. **Los post its son la interfaz que da vida al design thinking.**



Giovanni Caraveo y Arturo Ortega (2015).

Trabajar con post-its y escribir en ellos con un plumón -para que todos vean lo que está escrito desde mediana distancia-, ayuda al equipo a:

- **TANGIBILIZAR IDEAS:** Generalmente cuando sólo decimos una ideas éstas “vuelan” y los participantes se olvidan de ellas, el anotarlas y pegarlas en una pared las tangibiliza.

- **TRABAJAR DE FORMA COLABORATIVA:** ¿Alguna vez haz tratado de trabajar en equipo sobre una computadora o una hoja de papel? No sólo es difícil, sino también molesto. Los post its articulan al *Design Team* con el propósito de trabajar de forma colaborativa e integrada.

- **MANIOBRAR E ITERAR:** Como ahora las ideas son tangibles, puedes manipularlas, lo que te permite categorizar, desechar, o inclusive dejarlas en *stand by*.

- **NAVEGAR EN ELLAS:** Visualmente nos da la capacidad de encontrar patrones o diferentes pivotes. Por ello usar post its de diferentes colores siempre nos ayudará.



Rick Maranto, Arturo Ortega, Renata Quintero y David Elizondo en el *Master in Business Innovation en CEDIM* (2013).

También puedes recortar hojas de papel y usar un pizarrón de corcho o en una pared con cinta adhesiva, inclusive sobre una mesa, lo importante es tener la oportunidad de mover cada idea y jugar con ella. *Un pizarrón también funciona, pero tendrías que borrar y volver a escribir cada anotación para poder iterar.*

Después de todo, Tony Stark también era Design Thinker



EL PROCESO DE DISEÑO COMO APRENDIZAJE

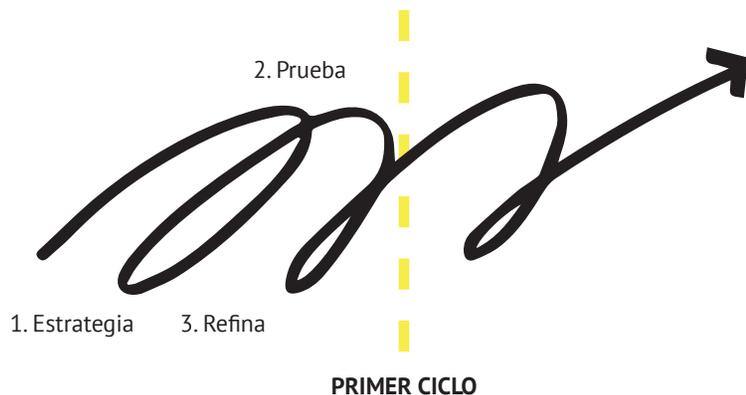
El concepto *aprender* sugiere de forma intrínseca una conciencia de conocer algo que no conocemos. **La apertura a aprender es lo que nos permite sobrellevar la incertidumbre de mejor manera.**

“Veo el proceso de diseño como un proceso de aprendizaje constante donde evolucionamos como profesionistas y personas a la par del desarrollo del proyecto.”

—Arturo Ortega

El proceso de diseño nos permite un constante refinamiento del mismo, es decir, está compuesto -o al menos se recomienda- de múltiples pequeños experimentos que nos permite detectar, aprender y re-diseñar la configuración de la solución. En otras palabras, no tenemos que esperar a terminar un proyecto para su prueba y en caso de no funcionar, se convierta oficialmente en un fracaso, sino que generamos pequeños aprendizajes -fracasos controlados- que se corrigen rápidamente. Por cierto, súper recomendable leer *The Lean Startup* de Eric Ries.

por ARTURO ORTEGA



Representación gráfica del proceso de diseño.

El diseño como proceso de aprendizaje tiene sus matices, habrá veces en que nos sintamos perdidos, y otras en que todo haga sentido y experimentemos el grandioso “AHA moment”. Ocasiones en el que el proceso lleve cierta dirección y un nuevo hallazgo nos haga re-plantearlo, sentir que “*nada de lo que hicimos en la sesión anterior ha servido*” cuando en realidad todo cuenta.

El diseño como aprendizaje es la forma más pura de enamorarnos del problema. Estar abiertos al aprendizaje ayuda al *Design Team* a sobrellevar la incertidumbre en la que está envuelto el proyecto, porque hay una cosa que les puedo asegurar del proceso, **llegará un momento en que todos se van a frustrar y tendrán que estar listos para aprender de ello.**

chapter

10

CÓMO SOBREVIVIR A TU DESIGN TEAM

EL PROPÓSITO

Recordando los primeros capítulos ¿qué tienen en común un diseñador, un abogado, un programador y un economista dentro de un *Design Team*? **El propósito.**

El propósito es el bien mayor que se busca alcanzar mediante la intervención del *Design Team*: *Acabar con el hambre en determinado país, dejar de depender de combustibles no renovables, o bien, poder organizar toda la información del mundo y hacerla accesible de forma universal* (Google).

“ El propósito tiene algo mágico que permite facilitar de mejor manera nuestro talento, y es... La capacidad de creer en él. ”

– Arturo Ortega



Representación del propósito.

Hace unos meses, tomé una *master class* con Bob Gower sobre *Organizational Design*, y Bob inicia su clase con una foto de una fogata. La reflexión que hace sobre esta foto es que históricamente los humanos, independientemente de ser sedentarios o nómadas, encontraban un punto de unión y reunión en la fogata, pero no sólo eso, **esta fogata representaba algo que defender y cuidar**. Desde este punto de vista, no importa si eres hombre o mujer, niño o adulto, diseñador o programador, cuidar la fogata representa un aglutinador de talento hacia un bien mayor, **un propósito de colaboración**.

NOTA

Al configurar tu *Design Team*, recomiendo que todos los que formen parte de él tengan claro cuál es el propósito del equipo. Si el equipo no tiene claro su propósito, **no sólo no tendrá dirección sino que carecerá de pasión y empoderamiento**.

El propósito tiene algo mágico que permite facilitar de mejor manera nuestro talento, y es, la capacidad de creer en él, el propósito hace la diferencia de ver el proyecto como algo inspirador vs. un simple trabajo. Es lo que te hará dedicarle *más tiempo* para alcanzarlo y no hacerlo “*por encima*”. **Crear en el propósito es la mejor cura para solucionar las fricciones dentro del equipo, pues todos están ahí por un mismo objetivo**. En otras palabras, es aquel que te recuerda por qué estás a las 3 am con cuatro personas evitando caer en la frustración. Esto quiere decir que si algún miembro del *Design Team* no cree plenamente en el propósito, entonces deberían re-considerar su estadía en el equipo base.



Arturo Ortega (Tennis azules) **Bob Gower**, (Primer fila con manos abiertas) y 17 personas sorprendentes (2016).

ALCANCES OPERATIVOS

Tener clara la conformación del equipo, disponibilidad y alcances de trabajo de cada miembro es la piedra angular de la buena convivencia. Sobre todo si el *Design Team* llegara a carecer de una pre-estructura de liderazgo. Ej: “*Todos somos amigos y nos interesa resolver un problema*” o “*Tenemos mismo nivel gerencial en la organización pero somos de diferentes áreas*”.

¿Recuerdan en la escuela cuando *Juan Pérez* nunca podía juntarse con el equipo? Esto era causa de fricción ya que parte del equipo siente que subsidia a *Juan Pérez* y *Juan Pérez* siente que el equipo no entiende por qué él no se puede juntar.

NOTA

Conocer los alcances operativos de los integrantes es parte fundamental antes de iniciar un pacto como Design Team. Todos podemos estar muy alineados al propósito, pero si no se tiene la disponibilidad que el propósito merece, el equipo se fracturará eventualmente.

Por ello, es necesario hacer una evaluación de alcances operativos para alinear expectativas de participación. Al haber participado y facilitado con diferentes *Design Teams*, generé una guía básica que permite poner a los integrantes sobre una misma página.

1. NOMBRE: No sólo para conocernos todos, sino que también permite a los integrantes mencionar cómo quieren ser identificados.

2. ÁREAS DE EXPERIENCIA DONDE PUEDO APORTAR VALOR: Sirve para identificar el talento que tiene el *Design Team*. *Esto es muy importante ya que puede ayudar a detectar gaps en él. Imaginemos que queremos generar mecanismos de ahorro para las personas, y en la evaluación nadie cuenta con experiencia en finanzas o contabilidad...*

3. DISPONIBILIDAD: Es sobre la cantidad de tiempos y horarios que le puedo dedicar al proyecto. *Esto ayuda a alinear expectativas de participación y así poder generar no sólo una dinámica de horarios, sino también de roles de los participantes.*

4. RECURSOS: Identificamos los recursos habilitadores con los que cuenta cada integrante y así, disminuir fricciones y momentos incómodos. *Esto es desde “Por qué yo siempre tengo que poner el carro? hasta “Ya gastamos mucho en el proyecto, no puedo poner más dinero.”*

En la práctica, la ficha quedaría de la siguiente manera.

1. NOMBRE: José Arturo Ortega, me gusta que me digan Arturo o Arthur.

2. ÁREAS DE EXPERIENCIA DONDE PUEDO APORTAR VALOR: UX Design, Estrategia de Marketing.

3. DISPONIBILIDAD: Lunes y jueves por las tardes.

4. RECURSOS: Laptop, automóvil, smartphone y 100 usd de presupuesto para el proyecto.

Una vez que todos tenemos identificados nuestros alcances operativos, la probabilidad que haya malentendidos entre los integrantes disminuirá significativamente.



Antonio Tarín (Programación), **Efraín Lozano** (Ingeniería Mecánica), **Arturo Ortega** (Marketing), **Alberto Gutiérrez** (Derecho) y **Carlos Botello** (Relaciones Internacionales), durante el webinar de Human Centered Design impartido por IDEO.org (2013).

chapter

12

CÓMO SOBREVIVIR A TU DESIGN TEAM

CÍRCULOS VICIOSOS Y ROLES

Cuando nadie tiene la facultad de dar la última palabra, no hay última palabra. Esto se amplifica cuando trabajas con amigos o sin estructuras pre-establecidas, lo que nos sumerge en un ciclo de argumentos sin fin que paraliza al *Design Team*. Así que una vez evaluados los alcances operativos, es momento de asignar roles.

NOTA

Cuando no existen roles objetivos en la dinámica de trabajo, podríamos iniciar círculos viciosos cuya detección puede tardar horas, días o inclusive semanas paralizando al equipo y generando una tensión silenciosa. Ejemplo de esto podría ser caer en una dinámica condescendiente “Las ideas de todos son geniales y no queremos seleccionar una por no herir sentimientos” o cuando hay sobre-liderazgo “Las ideas de los demás no son tan buenas y quiero imponer la mía”.



Arturo Ortega (México), **Susan Evans** (USA), **Nano Kigel** (Argentina) y **Arlette Gómez** (México) durante el Fellowship del Un-School of Disruptive Design en CDMX (2015).

A continuación, listo algunos roles básicos que nos ayudan a evitar los círculos viciosos y facilitan la dinámica de equipo:

• **EL LÍDER DE PROYECTO:** Seleccionar un líder de proyecto es vital, es muy importante que tenga habilidades de liderazgo y no de *jefatura*. *Un buen criterio para seleccionar al líder es su disponibilidad y experiencia sobre el reto en relación con los demás integrantes del equipo. ¿Recuerdan la evaluación de alcances operativos?*

• **EL LÍDER DE SESIÓN:** Es quien facilitará la sesión, esta persona puede variar en cada sesión con la finalidad de que todos los integrantes participen activamente y “preparar” las sesiones no sea tarea de sólo un integrante.

• **ÁREAS DE ESPECIALIDAD EN TOMAS DE DECISIÓN:** Entonces, ¿todos los demás integrantes sólo escuchan y dan su opinión? No necesariamente, aquí el valor de un equipo multidisciplinario, la última palabra en áreas de especialidad la dan los especialistas. *Ej. El reto es generar mejores formas de ahorro, el líder de proyecto es la persona que mejor disponibilidad y conocimiento tiene del tema, pero cuando se abra el capítulo acerca de un mecanismo de ahorro digital, el integrante que tenga de esta especialidad será quien de su mejor recomendación.*

“Definir roles puede ser complejo, por ello la evaluación operativa nos dará un marco de referencia objetivo para la asignación y consenso sobre estos roles.”

—Arturo Ortega

Una vez hecho lo anterior, se recomienda que el equipo haga un pacto de respeto por esta decisión. Ahora ya hay quien dirija el proyecto, especialistas y facilitadores que pulirán la convivencia para poder sobrevivir al *Design Team*.

ALCANCE DE INFLUENCIA

Muy bien, el equipo está conformado, el propósito que todos compartimos es el que mantiene el ideal del por qué estamos trabajando, pero es momento de poner los pies en la tierra ¿cuál es el alcance que tenemos como equipo? Por ejemplo, un niño de 11 años es altamente probable que pueda generar un cambio positivo en su grupo de amigos, probable en su salón de clases, con mayor esfuerzo y menor probabilidad en su escuela o colonia. Entre más se abre el círculo menor será su influencia y con ello, el impacto.

NOTA

Esto mismo sucede en el Design Team, es necesario hacer un diagnóstico de alcance en la influencia que se tiene como equipo para poder conocer nuestra capacidad de impacto. Estar conscientes de nuestra capacidad de impacto nos ayuda a continuar persiguiendo un propósito disminuyendo en gran medida la ingenuidad.

Esto nos puede llevar a dos decisiones, la primera: Delimitar lo alcances en función al *Design Team*, -lo cual es lo más práctico- o bien: Conformar un *Design Team* que vaya en función a los alcances.

“En la escuela del management le dicen “Objetivos claros y alcanzables” yo lo enuncio como “La búsqueda de un ideal sin ingenuidad.”

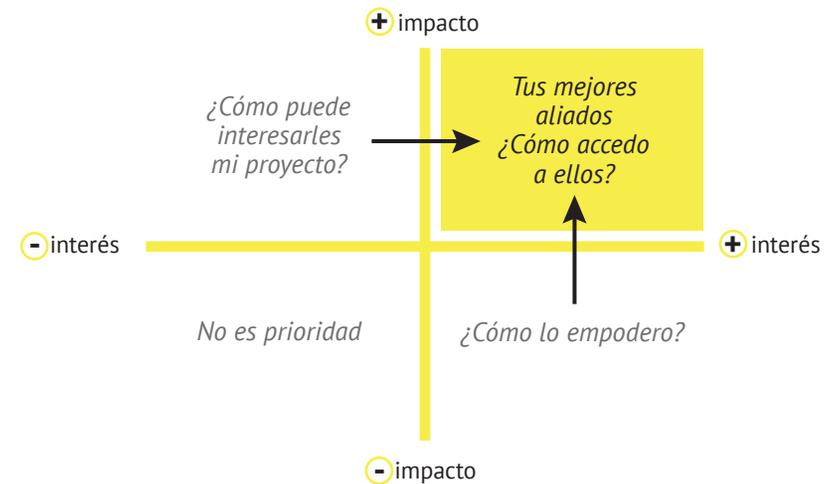
—Arturo Ortega



Garance Choko.

Entonces ¿cómo puedo hacer un diagnóstico de mi equipo? En el 2016 conocí en Sao Paulo a **Garance Choko**, emprendedora social y estratega de innovación quien en aquella ocasión compartió una forma muy práctica de conocer los alcances, y es cruzando dos simples variables, (Eje X) **Interés** y (Eje Y) **Impacto**. Una vez trazados los ejes es recomendable enunciar en la parte superior de la gráfica lo que queremos lograr -*El propósito les ayudará mucho a esto*- y posteriormente hacernos la pregunta, ¿a quiénes necesito para que esto suceda? El siguiente gráfico explica los criterios de decisión.

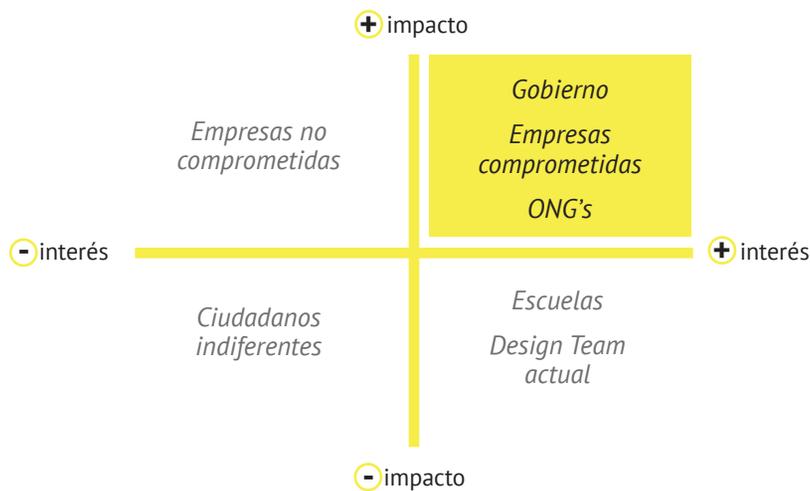
¿Qué necesito lograr?



Diagnóstico de alcances de influencia.

- 1. POCO INTERÉS Y GRAN IMPACTO:** Estas personas o entidades pueden aportar mucho valor a nuestro proyecto. Nuestra tarea – *de decidir incluirlas*– es: ¿Qué elementos interesantes pueden encontrar en mi proyecto o en mi propósito para llevarlos al cuadrante de gran interés y gran impacto?
- 2. POCO IMPACTO Y GRAN INTERÉS:** Ellos muestran interés por nuestro propósito, la pregunta es: ¿Cómo podemos darles las herramientas – o unirlos– para empoderarlos y generar un gran impacto?
- 3. GRAN IMPACTO Y GRAN INTERÉS:** Son tus mejores aliados, la pregunta es: ¿Cómo accedemos a ellos?
- 4. POCO INTERÉS POCO IMPACTO:** Este cuadrante no es prioridad, pues representa mucho esfuerzo llevarlos al cuadrante de gran impacto y gran interés.

Reciclar basura en mi ciudad



Ejemplo de diagnóstico de alcances de influencia.

Una vez que se detectan las personas o entidades dentro de cada cuadrante, podremos hacer una lista por cada uno de actividades que podemos hacer para acceder a ellos, o generar interés o empoderarlos.

Dependiendo de la dificultad de estas tareas se definirá si el alcance del propósito cambia o si el *Design Team* se fortalece.

Ya tenemos nuestro propósito, los integrantes del Design Team, nuestra capacidad operativa, de influencia y roles. ¡Es momento de poner manos en acción!

EL RETO DEL DESIGN TEAM

Si el propósito es el bien mayor, el reto es nuestra tarea específica, el punto de partida en la intervención que haremos, es lo que nos dará dirección y conocimiento de qué estamos haciendo, para quién lo estamos haciendo y cuál es nuestro alcance.

NOTA

El reto se debe de poder tocar, es decir, su descripción nos debe de dar una noción específica de qué exactamente, es lo que resolverá el Design Team. Si el reto no se puede "tocar" quiere decir que no está completo, pero no hay de qué preocuparse, dado que el diseño es un proceso de aprendizaje, el reto evolucionará naturalmente según los hallazgos que vayan saliendo a la luz.

Una forma práctica de hacer el primer *framing* de un reto es:

- **QUÉ:** ¿Qué es lo que quiero lograr o qué necesidad quiero satisfacer?
- **PARA QUIÉN:** ¿Quiénes serán los beneficiados o a quién le estamos resolviendo el problema?
- **LÍMITES:** ¿Cuál es nuestro marco de influencia de alcance?

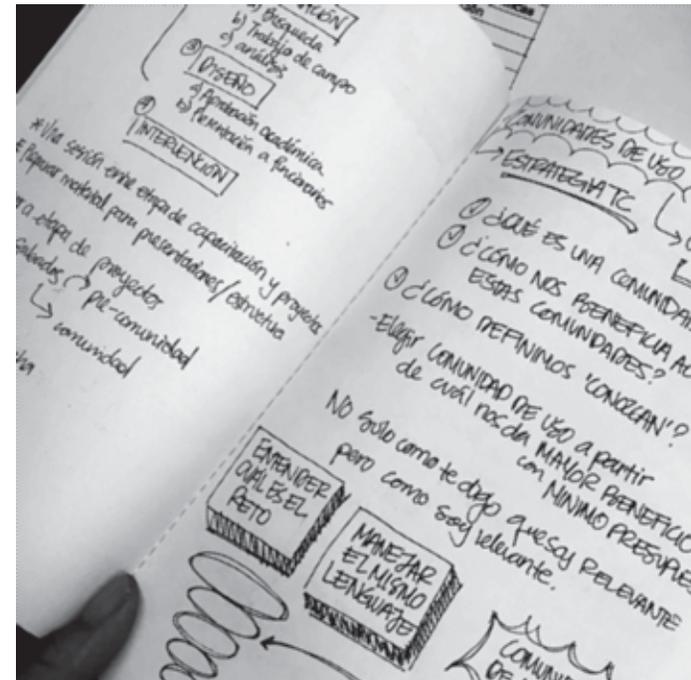
A continuación se presenta un reto y su evolución según los hallazgos del proceso de diseño:

Propósito: Conservar la plenitud y felicidad de los niños

Reto y su evolución:

1. Preservar el concepto de niñez en niños de 0-9 años en México.
2. Preservar el concepto de niñez en niños de 0-9 años en Monterrey.
3. Preservar el concepto de niñez con talleres de ayuda a niños de 0-9 años en Monterrey.
4. Preservar el concepto de niñez con talleres de ayuda a niños de 5-9 años en Monterrey.
5. Diseñar, implementar y replicar talleres de ayuda en Monterrey para niños de 5-9 años cuya plenitud y felicidad infantil esté en riesgo.
6. Diseñar, implementar y replicar talleres de ayuda en Monterrey impartidos por amas de casa voluntarias para niños de 5-9 años cuya plenitud y felicidad infantil esté en riesgo.

En la sexta evolución, o mejor dicho, iteración, el reto ya se puede tocar, en ese momento el equipo tiene claridad de qué es lo que tienen que hacer, para quién, cómo y con qué alcance de impacto.



Apuntes durante capacitación de TCUX en TCUX labs sobre generación de un reto para el Design Team facilitado por Arturo Ortega (2016).

MINING

Obtener información mediante inmersión -Mining- es la clave fundamental para generar una intervención positiva en el medio que queremos mejorar. Es lo que nos permite conocer el problema y sus implicaciones para generar soluciones empáticas que no atenten contra el balance en el sistema en el que se desenvuelven, y así, evitar consecuencias colaterales.

A continuación, listamos algunos tipos de inmersión que pueden llevarse a cabo según el alcance del *Design Team*, bajo el supuesto reto de “Generar una cultura de ahorro en personas de 25–55 años en determinada ciudad”.

• **LEAN APPROACH:** Sirve cuando nuestro alcance es muy limitado, es un acercamiento con personas de un primer círculo que coincidan con la descripción del “Quién” del reto. *Ej: Un amigo de 30 años que vive en tu ciudad.*

• **EXPERTOS:** Acercamiento con personas expertas en la materia, alguien que tenga acceso a conocimiento acumulado dado su exposición con “El quién” del reto, así podremos capitalizar su conocimiento y experiencia. *Ej: Un académico en finanzas o un ejecutivo de banco.*

• **CAMPO:** Contacto directo con personas que pertenecen al “Quién” del reto. Tener en contacto con ellos nos da mejor referencia, contexto y nos permite generar soluciones con mayor grado de empatía. Aquí podemos usar varias herramientas como foros de discusión, observación, entrevistas, etc. *Ej: Personas de tu ciudad con criterios de selección más allá de la conveniencia.*

• **ONLINE / NETNOGRAFÍA:** Si bien la etnografía es la rama de la antropología que estudia grupos sociales e individuos al convivir directamente con ellos de forma auténtica. La netnografía es la inmersión digital en las conversaciones e intereses de las personas. **Recomendamos fuertemente pedir autorización a cada individuo para este tipo de inmersión.** *Ej: Perfiles de facebook de jóvenes de 25 años de Monterrey.*

NOTA

La inmersión (Mining) es el cimiento de la solución del reto. Entre más profundo sea, mejor conocimiento, entendimiento y solidez tendrá la solución. Es importante ser congruente con los alcances tanto del reto, como del tipo de inmersión que tenemos como Design Team.



TCUX: Layout preparado para foro de discusión bajo la metodología de Fishbowl. (2015).



Arturo Ortega (2015).

chapter

16

CÓMO SOBREVIVIR A TU DESIGN TEAM

ÉTICA EN LA INVESTIGACIÓN

La ética en el proceso de diseño es fundamental, ya que nos da congruencia en nuestra intervención positiva y aborda a las personas como tales y no como “sujetos de estudio”.

NOTA

Como Design Team, tenemos una gran responsabilidad al abordar a las personas para quienes diseñamos la solución. La intención y ética en este abordaje marcará la diferencia entre una imposición y una intervención positiva.



*No me tomes fotos.
(Arturo Ortega
2016).*

¿Te gustaría que desconocidos te tomen fotos y hagan un “diagnóstico de ti” sin pedirte permiso o tú conocer los propósitos de esas fotografías? ¿Te sentirías a gusto si hicieran una intervención en tu colonia sin consultarlo con los colonos? La sensación que nos da este tipo de acciones es de imposición, colonización o bien, sentirnos utilizados.

Por ello, listo puntos muy básicos que recomendamos tomar en cuenta para que el *Design Team* realice un proceso congruente y ético:

• **PROPÓSITO Y AUTORIZACIÓN:** Al momento de pedir la participación de personas, es necesario hacerlos conscientes del propósito de la intervención, el reto que se desea resolver y preguntar de forma explícita si desean participar en él y cómo.

• **DOCUMENTACIÓN:** Se debe de ser respetuoso a la imagen, ideas y formas de expresarse de cada persona, es por ello que en caso de documentarse en cualquier medio replicable como foto, audio o video, se debe de pedir autorización a la persona y de forma explícita, informar cuáles serán los usos que se le dará al material, así como hacer de su conocimiento quién o quiénes tendrán acceso a él.

• **VALIDACIÓN DE AYUDA:** Si se hará una intervención social, es imperativo pedir validación de la comunidad para ser intervenida positivamente, de lo contrario, estamos imponiendo una ideología o modelo que ellos no están buscando.- *Básicamente seríamos colonizadores.*

• **IGUALDAD:** Es importante ver a las personas como tal, no como sujetos de investigación o de forma condescendiente. Sino como personas en igualdad de circunstancias, con ideas igual de válidas que las nuestras.

• **INTERCAMBIO DE VALOR:** La propósito de la interacción con personas es obtener valor de ellas así como ellas de nosotros, ya sea en información, experiencias, historias, datos o inclusive amistad. Es importante evitar ser extractivos y siempre dejar valor *-al menos a nivel personal-* con quien se interactúe.

• **AGRADECIMIENTO:** Las personas no tienen obligación de ayudarnos, por ello, sea cual sea su decisión de ayudar o no, hay que agradecer cada segundo que nos dedican, ya que nuestra intervención positiva inicia desde el primer paso que dimos en campo.

No sugerimos específicamente que sea un cuestionario donde se “pregunten” todos los puntos anteriores, pero sí que se cumplan de una u otra forma.

En el siguiente video tras la validación de la comunidad, se documentó la convivencia *-intercambio de valor-* durante un proceso de inmersión en Taboão da Serra en Brasil.

LA EMPATÍA

Este tema es uno de mis favoritos, pues desde mi punto de vista, es la premisa principal de los procesos de diseño: La empatía.

Veo a la empatía como la capacidad de entender a una persona o grupo al ver al mundo bajo su óptica, en otras palabras, ponerse en sus zapatos. Pero no sólo eso, creo que la empatía no sólo se enuncia, sino que se siente. Este sentimiento que genera una conexión con el otro es el que nos permite generar soluciones significativas y relevantes. Cito a quien es más que mi mentora, sino mi maestra en la ideología de la empatía, Maricela Contreras fundadora de Tarín Contreras Consultores de Comunicación con la siguiente frase:

“ Escuchar y comprender el lenguaje del otro, la empatía, debe de ser tu bola de cristal. ”

– Maricela Contreras



Arturo Ortega y Maricela Contreras en Bogotá, Colombia después de facilitar taller (2017).

NOTA:

Cuidado, como Design Team estamos susceptibles a caer en el espejismo empático: La simpatía. La simpatía es aquel discurso -no sentimiento- que aborda las situaciones de forma condescendiente. La empatía siente y entiende al otro en su vulnerabilidad al asimilar la situación en base a experiencias previas y así, genera una conexión, mientras que la simpatía simplemente dice: “Ay, pobrecito”.

Por ello, listo 4 principios que permitirán al *Design Team* ser empático con las personas o grupos para quienes diseña una solución:

TENER MENTE ABIERTA: Para esto, necesitamos estar presentes física y mentalmente, enfocarnos en escuchar y en **no completar la historia en tu cabeza, en el momento en que nosotros completemos la historia, la mente se cierra y emite un juicio.** Imaginemos que alguien cuenta una historia fallida en una relación y al comenzar a contarla en tu cabeza interrumpes diciendo “la engañaron”.

NO ESTEREOTIPOS: El estereotipo es triste cajón mental con llave en nuestra racionalización donde catalogamos personas, la precuela del estereotipo es el juicio que mencioné en el punto anterior, pues indica que *ya te sabes la historia* y sin importar lo que la persona diga, caerá en el cajón del estereotipo que tengas sobre ella o la situación.

CALIBRAR EMOCIONES: Aunque en ocasiones es complicado, un buen acercamiento para generar una conexión empática es calibrar emociones. Si la persona te habla acerca de una injusticia, trata de recordar la última vez que experimentaste algo injusto, y trata de multiplicarla *-esto se vuelve algo abstracto-* por la cantidad de veces que crees que sea su equivalencia en magnitud. **Con esto no necesariamente entenderás en su totalidad la situación, pero si te acercará al sentimiento que tiene la persona con quien estás generando una conexión.** *En una ocasión me asaltaron en la calle y es la ocasión en la que he experimentado la injusticia. Cuando hablo con alguien que me habla sobre injusticia, trato de sentir en carne propia lo que viví en aquella ocasión y lo trato de multiplicar por la magnitud del sentimiento de la injusticia con quien estoy haciendo conexión.*

SI YO FUERA_ Y ESTUVIERA_ YO QUISIERA: Hace tiempo generé un sencillo marco empático que nos ayuda a entender causas y efectos de pensamientos y comportamientos al pasar por los tres puntos anteriores. Con este marco podemos construir una oración en donde generamos un escenario empático para la resolución de problemáticas en contexto. *Ej: Si yo fuera Juan y estuviera en una ciudad donde no hablo el idioma, yo quisiera que hubiera centros ciudadanos de integración internacional.*

“Veo al estereotipo como la vía superficial, rápida y fácil de racionalizar comportamientos de las personas dado su contexto. En otras palabras, es la explicación que se da de alguien cuando se tiene pereza mental.”

—Arturo Ortega



Arturo Ortega en taller de TCUX explicando procesos de diseño empático con Scenario Storytelling (2016).

DE LA INCERTIDUMBRE A LA RUPTURA

Como mencioné en el capítulo 9, si hay algo que les puedo asegurar en un proceso de diseño, es que se van a frustrar, y mucho.



Experimentando la incertidumbre (2016).

NOTA

La frustración sumada a cualquier otro problema amplificador: Falta de comunicación, liderazgo o de tolerancia, puede llevar a la ruptura del equipo. Entonces ¿Cómo evitar la ruptura del Design Team? Encuentro una ruta crítica de 5 fases que nos ayudará a evitarlo.

FASE 1 LA INCERTIDUMBRE (LA CONSTANTE): La incertidumbre es el estado natural del *Design Team*, si supiéramos qué hacer, entonces **estaríamos navegando bajo las reglas del sistema y no fuera de él** con el afán de corregirlo. Aquel equipo que no tenga la capacidad de soportar la incertidumbre no debería retar al sistema, sino que debería administrarlo. *La fase de la incertidumbre prevalece a lo largo del proceso de diseño. El primer encuentro con la incertidumbre es la interrogante del propósito que queremos lograr, del reto y de la formación del equipo.*

FASE 2 LA FRUSTRACIÓN (LO INEVITABLE): La frustración sucede cuando el nivel de incertidumbre y de esfuerzos es tal, que nos vemos perdidos dentro del proceso de diseño. Frustrarse implica un proceso de crecimiento y aprendizaje, pues es cuando nos cuestionamos si en realidad estamos haciendo las cosas de forma correcta, o si debemos de replantear algo dentro del proceso. Entre más tardemos en refinar el abordaje dada la falta de claridad, mayor nivel de frustración experimentaremos. **El encuentro con la fase de frustración sucede cuando al estar cansados, decimos “Ya intentamos varias cosas y no se ve que el proceso avance... ¿AHORA QUÉ HACEMOS?”**

FASE 3 LA IMPOTENCIA (LO QUE SACA LO MEJOR... O PEOR DE NOSOTROS): La impotencia sucede cuando ante la frustración, comenzamos a dar indicios de renuncia al reto con un fuerte apego emocional. La impotencia es el catalizador que saca lo mejor del equipo: Nuevas fuerzas, serenidad, motivación. O bien, lo peor y caer en la oscuridad- *Leer próximo capítulo sobre este tema.* **El encuentro con la fase impotencia sucede cuando empiezas a dar todo por perdido acompañado muchas veces por lágrimas.**

FASE 4 BÚSQUEDA DE CULPABLES (EL INICIO DEL FIN): A partir de este punto, el *Design Team* se aproxima hacia un punto de no retorno. Esta fase sucede cuando el equipo se comienza a deslindar de su responsabilidad y se le asigna al sistema, un elemento dentro del sistema o un integrante del equipo. En este momento se pierde en gran medida la ca-

pacidad empática, lo cuál genera una desestabilización en el *Design Team*, y por consecuencia, pierde valor su propósito. **El encuentro con la fase de enojo sucede cuando se empieza a culpar deliberadamente -y de forma personal- a un agente dentro del sistema o del equipo: “Es culpa del gobierno,” “Es culpa del cliente,” “Es culpa de Juan que siempre llega tarde.”**

Para no caer en la búsqueda de culpables, es muy importante haber realizado el análisis de alcances de influencia e impacto, o bien, re-configurar el reto al detectar un periodo prolongado de impotencia.

FASE 5- EL QUIEBRE (EL FIN): El quiebre sucede cuando el equipo renuncia a su conformación, al reto, y posiblemente también al propósito. Al terminar esta fase hay que rescatar la mayor cantidad de información que nos permita no repetir este suceso. Por ello, recomiendo tomar la experiencia como un proceso de aprendizaje y preguntarse **¿Qué fue lo que salió mal y cómo pudimos haberlo evitado?**

Durante el UnSchool fellowship en Sao Paulo conocí a Valentina Ferrari quien compartió su punto de vista acerca del sentimiento de impotencia y las lágrimas en procesos de diseño, si bien su intervención fue en inglés, doy su traducción:



Valentina Ferrari: Diseñadora de producto + Optimista (2016).

“No ocultes tus lágrimas durante el proyecto, pues no son sinónimo de vergüenza o debilidad, sino de decir que lo que estás haciendo en realidad te importa.”

– Valentina Ferrari

LA LUZ ENCENDIDA

Una vez vistas las 5 fases que nos pueden llevar de la incertidumbre a la ruptura del *Design Team*, la pregunta es: ¿Cómo podemos sobrevivir a ellas?

Un día estaba reflexionando con [Antonio Tarín Contreras](#), y llegamos a la conclusión de que siempre *-sí siempre-* debe de haber al menos una luz encendida en el equipo. Cuando la última luz del *Design Team* se apaga, el equipo entra en la oscura fase 4: **Búsqueda de culpables**.

Cada integrante del equipo es una linterna que da dirección al equipo. Entre mayor energía positiva haya en el equipo, mejor dirección tendrá el *Design Team*. Conforme pasa el tiempo en el proceso de diseño y al toparnos con barreras o altos niveles de incertidumbre, nuestra energía puede caer. “No se puede hacer”, “No lo vamos a lograr”, “Por eso nadie lo ha hecho”.- En ese momento las linternas van extinguiendo su iluminación y el ritmo del equipo disminuye drásticamente, entonces es cuando alguien debe de mantener la luz y motivación, explorar nuevos pivotes de respuesta, nuevos enfoques, hacer un diagnóstico de dónde se pudieron equivocar, esto es lo que le dará aire nuevo al equipo.

La siguiente foto sucede después de una sesión de retroalimentación del Design Team. Cuando no se tiene el mejor resultado, el equipo debe de hacer el esfuerzo de mantener la mayor cantidad de luces encendidas, de lo contrario, comenzará a buscar culpables, o en el peor de los casos, habrá un quiebre en el equipo.



Dream Team TCUX/TC/TC Digital: Arturo Ortega, Gio Caraveo, Diego Pérez, Marcos Mora, Roberto Aguiñaga y Rodrigo Fernández después de una “no tan buena” sesión de feedback (2016).

NOTA

Como Design Team tendremos que encarar la frustración, para no perdernos en ella, tenemos la responsabilidad de mantener siempre una luz encendida en el equipo, esta responsabilidad se vuelve más importante aún cuando el líder es quien pierde la luz, es donde los demás integrantes deben de ayudarlo a salir de la oscuridad.

Créame, aunque se escuche muy poético, cuando experimentan la frustración, recordarán esta gran responsabilidad de volver a encender una luz, y aún mejor, cuando superen la frustración, y no sólo vean la luz, sino el resultado, experimentarán algo tan satisfactorio, que gozarán volverse a frustrar.

Recuerda siempre mantener encendida al menos una luz en el cuarto del equipo.

EL DEBRIEF

Aunque es corto, este capítulo es muy importante ya que puede evitar muchísimos problemas en la dinámica del *Design Team*. ¿Recuerdan la gráfica del espiral de la iteración en el capítulo 9 de *Diseño como aprendizaje*? Bueno, así también debe de ser la dinámica de trabajo. Se recomienda detectar situaciones -ya sea a nivel personal o profesional- que signifiquen un riesgo del trabajo armónico del equipo. Por ello recomiendo que haya una sesión de retroalimentación en un ambiente controlado y seguro al final de cada sesión. A esto le llamamos *debrief*.

Veo al *debrief* como un espacio seguro donde se integran experiencias personales que se convierten en aprendizajes para el equipo.

NOTA

Durante el debrief, cada quien dará su punto de vista acerca de cómo se llevó a cabo la sesión de trabajo, y así obtener retroalimentación conjunto a nivel personal y profesional para mejorar el proceso, re-enfocar la dirección del equipo o incluso evitar discusiones entre miembros.

Esto sirve para situaciones operativas como “Debemos de llegar a la hora que acordamos” como también “No me siento a gusto tocando ciertos temas” o “Me sentí expuesto en cierta situación durante la sesión de trabajo”. **El *debrief* es útil para evitar caer en la frustración o en la impotencia, pues expone los síntomas con anticipación.**

El debrief permite al Design Team re-escribirse continuamente al hacer conscientes a los integrantes de los errores en su sistema operativo.

– Arturo Ortega



Sara Rickards durante su plática en [TEDxMacquarieUniversity](#) (2015).

Aprendí de una gran amiga y colega australiana [Sara Rickards](#) especialista en diseño sustentable una sencilla metodología que facilita el *debrief*: [Word of Context](#) (WOD): Cada persona del equipo tiene que seleccionar una palabra o frase que resuma su experiencia dentro de la sesión y posteriormente, el facilitador, pregunta el por qué de esa palabra. Ej: *Nervioso... Por qué no sé si seremos capaces de alcanzar el reto, pero creo que hasta que nos pongamos a trabajar y los conozca mejor me empezaré a sentir mas cómodo.* De esta forma, el equipo tiene noción del pensamiento de sus compañeros y ajusta la dinámica para una mejor convivencia.

El debrief no necesariamente tiene que ser formal, en las siguiente foto, se capta una sesión de debrief casual en un ambiente seguro y relajado. Después de debrief, el equipo facilitador ajusta la mecánica de facilitación para la próxima sesión.



Arturo Ortega durante el debrief en el Sao Paulo fellowship del UnSchool of Disruptive Design (2016).

-Rojo-
////////////////////

chapter
21

CÓMO SOBREVIVIR A TU DESIGN TEAM

LUGAR DE TRABAJO

Todos los lugares son buenos, sin embargo hay unos mejores acondicionados que otros. Un buen lugar de trabajo es aquel que facilite la colaboración entre los miembros del *Design Team*.



TCUX: Alfredo Márquez y Gio Caraveo en proceso de ideación (2015).

NOTA

Recordemos que en el Design Team, la magia sucede cuando se trabaja de forma multidisciplinaria y colaborativa.- Si todos trabajamos de forma individual, estaremos coartando la principal ventaja competitiva del equipo.- Si el equipo trabaja sobre una sola computadora, la dinámica de trabajo será desgastante. Si todos lo hacemos frente a un pizarrón y posteriormente trabajamos de forma individual, el performance del equipo mejorará al cruzar talento, así como la dinámica interpersonal de cada integrante.

Internet: Qué sería de nosotros sin google, skype y slack. Asegurarse que haya la banda tenga capacidad para trabajar todos sin restricciones.

Gasolina: Algunos le llaman pizza, otros tazas de café, pero siempre tener algo que nos ayude a mantenernos enfocados sin distracciones... -Bueno y también debe de haber un baño jaja-

Aunque cada equipo deberá definir la dinámica de trabajo con la que se sienta más cómodo, aquí doy algunas recomendaciones:



Taller TCUX & TC con un proyecto en "stand by."

Un lugar en el que puedas trabajar, parar y continuar: No quiero decir que el lugar tenga que ser grande, **sino que de fácil acceso al cambio de modalidad de trabajo**, es decir, poder parar y continuar después. -Con implicaciones tales como dejar el lugar *lleno de papeles, inclusive para el siguiente día*.-

Herramientas que te ayuden a trabajar de forma colaborativa: Pizarrones, rotafolios, *sharpies* y *post its* es lo que recomiendo -*por que los uso*- esto permite que el *brain storming* fluya y que las ideas se re-inventen constantemente.

LANDSCAPING, LA BAJADA Y CURADO DE INFORMACIÓN

Muy bien, hemos concluido el proceso de inmersión o *mining*, en este momento estamos entrando en la etapa del *landscaping*. Con la información documentada, ya sea en notas, fotos, audios, etc.- Seguramente nos preguntemos: ¿Cómo la bajamos en nuestro lugar de trabajo para hacerla tangible y poderla manejar?

NOTA

El propósito de la fase de landscaping es entender la interacción del sistema y sus agentes (procesos y/o personas). Lo importante del análisis de la información obtenida en el mining es encontrarle sentido y posteriormente curarla. En esta fase del proceso, la incertidumbre y frustración del Design Team crece en gran proporción, pues al tener toneladas de información llega un periodo de ¿Ahora qué hacemos? donde no sólo el equipo se encuentra perdido, sino que comienza una demanda de liderazgo en el que el líder del proyecto debe de estar preparado.

A continuación doy algunos puntos que facilitan la bajada de información y el liderazgo del proceso.



1.0 TCUX: Bajada información de contextos (2014).



2.0 TCUX: Mapeo de *historias* (2014).



3.0 TCUX: Mapeo de *procesos* (2015).

1. CONTEXTOS: Siempre es útil bajar la descripción acerca de lo que vimos, si hay imágenes, es muy útil poner anotaciones acerca de lo que sucedió en escena. o bien, armar un collage con fotografías y frases que nos llamaron la atención. Podría decir que esta expresión de la información es la combinación entre un *concept board* y una ficha técnica. (Imagen 1.0).

2. LA TRANSCRIPCIÓN DE INFORMACIÓN: Sumamente útil. Esto ayudará a compartir la información con el resto del equipo de forma sencilla sin necesidad de escuchar los audios completos de cada integrante.

3. NAVEGACIÓN DENTRO DE LA TRANSCRIPCIÓN: Aunque la transcripción no tiene que ser necesariamente literal, sí debe de ser apegada a la forma en la que se respondió cada pregunta. Una vez transcrita es recomendable subrayar las ideas clave para encontrar fácilmente los *insights* relevantes. Dividir la entrevista en fragmentos de 5 - 10 min y ponerlo como anotación en la transcripción es útil cuando no entendamos el con-

texto de la transcripción *-sobre todo si no está literal-* y poder acudir al audio teniendo una guía de búsqueda del fragmento.

4. MAPEO DE HISTORIAS, PROCESOS Y SISTEMAS: Una vez tenemos subrayadas ideas clave es momento de pegarlas *-post its-* en una pared o pizarrón. Si la información es sobre personas, generaremos historias (*Imagen 2.0*) Si es sobre proceso, generamos mapas (*Imagen 3.0*) o bien sistemas, que ilustran la relación entre agentes y sus nodos.

5. CURACIÓN DE INFORMACIÓN: Aquí es cuando aplicamos criterio como *Design Team*, es donde seleccionamos los *insights* que nos ayudarán a resolver nuestro reto. Para comenzar a curar la información, habrá que bajarla a un framework. (*Lo veremos en el próximo capítulo*).

“Un correcto entendimiento y curación de la información es la que podrá articular la situación presente con la futura solución que diseñaremos.”

—Arturo Ortega

FRAMEWORKS

Los *frameworks* son marcos o configuraciones que delimitan la información obtenida, la articula, le da sentido lógico y la vuelve manejable.

NOTA

Generar frameworks nos permite darle sentido a la información. Diferentes frameworks con la misma información nos permiten pivotar en diferentes aristas y así, explorar varios puntos de vista. Como *Design Team* recomiendo trabajar en conjunto al diseñar un framework o usar uno pre-existente.

Imaginemos que queremos conocer la experiencia de un servicio. Un framework sencillo sería dividir la información previamente obtenida en fases del servicio *-antes, durante y después-*. O bien en *acciones, pensamientos y emociones*.

Durante mis estudios de maestría en innovación (*MBI*), tuve a Mark Zawacki, fundador y CEO de 650 labs como mentor, quien nos mencionó algo que me causó gran resonancia cuya aplicación la veo directamente en la generación de frameworks, aquí la traducción:

“La mayoría de la gente necesita instrucciones para saber qué hacer, saber cómo abordar las cosas... El verdadero mérito está en la capacidad de pensar sobre una hoja en blanco y trazar una línea.”

—Mark Zawacki

Así, al tener toneladas de información, el simple hecho de trazar una línea sugiere un criterio de categorización, este es el primer paso para darle sentido a la información y generar un framework.



Arturo Ortega: Taller TCUX sobre propuesta de valor (2016).

Recordemos que diseñamos o utilizamos frameworks según el reto que queramos resolver con la información que tengamos disponible. Aquí puede haber hallazgos interesantes, ya que en la lógica del framework podremos encontrar carencias para llegar a una conclusión. Es decir, utilizando el ejemplo de *antes*, *durante* y *después*, podríamos ver que hay mucha información de *antes* del servicio, *durante* el servicio y muy poca *después* del servicio brindado, lo que nos sugeriría regresar con las personas entrevistadas y conocer qué sucedió *después del servicio* y así, completar su historia.

chapter
24

CÓMO SOBREVIVIR A TU DESIGN TEAM

BUILDING Y MEMORIA RAM

Tenemos toda la información en *frameworks*, seguramente el reto ya lo podemos *tocar*, pues se refinó dados los descubrimientos que hemos tenido como *Design Team*. Llegó el momento la fase de **Building dentro del Disruptive Design process**, donde generamos propuestas concretas *-ideas-* que intervengan positivamente en el sistema con la finalidad de solucionar el reto.

¿Cómo podemos generar propuestas que solucionen el reto?

Mediante un proceso de ideación, lo cual necesita dos elementos: **La creatividad:** Capacidad de mezclar dos cosas pre-existentes para generar una nueva y algo a lo que titulo **Memoria RAM:** La capacidad de generar conexiones de aprendizajes dentro del proceso de diseño.

NOTA

La importancia de la creatividad en la resolución de problemas bajo metodología de diseño la considero esencial, ya que dada la combinación de profesiones, capacidades e ideas del Design Team, nos permite encontrar soluciones diferentes como alternativas a las pre-establecidas, las cuales rigen el sistema en el que queremos intervenir positivamente.

Ahora vayamos al proceso de ideación, el cual emplea la creatividad y la memoria RAM del *Design Team* para poder aterrizar **ideas claras y funcionales** cuyo objetivo es el intento de resolución del reto de diseño.

NOTA

Como mencioné en el capítulo anterior, los frameworks permiten ver al Design Team toda la información en un solo vistazo y le permiten hacer conexiones no lineales. Cada nota en el framework tiene “una historia” que vivimos en el proceso de diseño. Los frameworks nos ayudarán a recordar -memoria RAM- todo el proceso de diseño, y así, dentro de nuestra cabeza, se generarán una serie de conexiones en función a nuestras experiencias de vida, del proceso de diseño, insights y cruce de información.

¡Bienvenidos al proceso de ideación de soluciones!



Gio Caraveo y Arturo Ortega: Proceso de ideación (2016).

chapter
25

CÓMO SOBREVIVIR A TU DESIGN TEAM

LA ANOREXIA CREATIVA Y LAS BUENAS IDEAS

Durante el proceso de ideación hay un fenómeno que me llama mucho la atención, el cual trata del sentimiento de que ninguna de nuestras ideas o propuestas son suficientemente buenas -según nuestras expectativas- como para compartirlas o presentarlas. A esto le llamo **Anorexia creativa**:

NOTA

La anorexia creativa es ese sentimiento de que todo lo que proponemos no es lo suficientemente bueno, es más, es tal el sentimiento, que nos da vergüenza compartirlo y nos lo guardamos. Lo peligroso es que el Design Team podría caer en un círculo vicioso de nunca estar conformes con las propuestas que han ideado.

Entonces, al entrar en la anorexia creativa y detectar que todo lo que proponemos no es lo suficientemente bueno... ¿Qué podemos hacer para salir de este vicio? Lo primero es que el *Design Team* debe de estar consciente de la siguiente premisa de ideación:

“La diferencia entre una mala idea y una buena idea, es el nivel de involucramiento que se le dio a una mala idea para convertirla en buena.”

– Arturo Ortega

NOTA

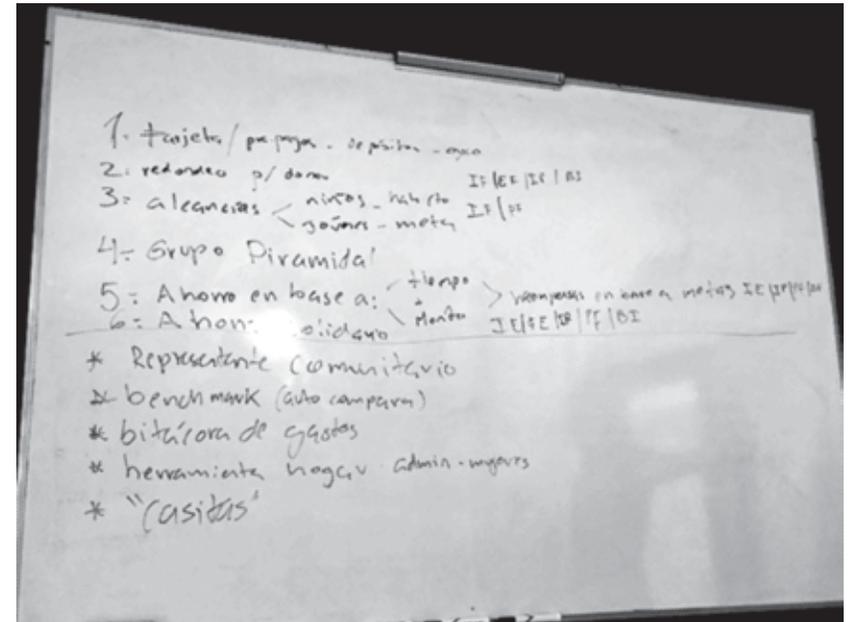
Una vez que estamos conscientes de la premisa, es momento de salir del círculo vicioso, es decir, romperlo al integrar nuevas personas, ajenas al Design Team con la finalidad de compartir nuestras ideas, y así, obtener insumos nuevos que nos darán aire fresco al proceso de ideación.

El resultado puede ser:

1. VALIDACIÓN: Cuando las personas ajenas al Design Team validan ideas que nosotros pensábamos que o eran tan buenas, cuando en realidad son geniales. Es importante preguntar por qué piensan eso, qué ventajas le ven y qué desventajas podrían encontrar.

2. RETROALIMENTACIÓN: Cuando la idea en efecto no es lo suficientemente buena, es recomendable preguntar por qué piensan eso, qué ventajas le podrían encontrar y qué desventajas existen. También preguntarles qué hubieran hecho ellos y por qué.

Una vez hecho esto, el *Design Team* habrá roto la anorexia creativa y encontrará áreas de mejora en las ideas que ya había generado. En ese momento es cuando debe de iniciar el involucramiento con sus ideas con los nuevos insumos, así, estará listo para continuar de forma sana el proceso de *ideación*.



Ideas no tan buenas.



Idea con algo de involucramiento.



Idea con alto grado de involucramiento.



Idea con alto grado de involucramiento.



Idea con alto grado de involucramiento.

chapter
26

CÓMO SOBREVIVIR A TU DESIGN TEAM

AHA!

Seguimos como *Design Team* en la fase del **Building** en nuestra metodología general, durante el proceso de ideación seguimos en uso de nuestra *Memoria RAM* de la que hablamos dos capítulos antes. Nuestra cabeza está llena de información, el proceso de ideación se ha convertido en una bendición y a la vez en una maldición: No te deja dormir, no te deja comer sin pensar en él, te haces la misma pregunta una y otra vez... Vas a un bar con tus amigos, en la plática alguien dice algo sobre un tema que aparentemente no tiene nada que ver con el **reto del Design Team**, sin embargo, embona en la lógica y funciona como un catalizador que hace que todo lo que te has estado preguntando tenga sentido “¡AHA, eso es lo que me faltaba!” Bueno, felicidades, acabas de encontrar la respuesta, y ese instante tiene un nombre: **El Aha Moment!**

La primera vez que escucho el término **Aha Moment!** fue en el 2013 -algo tarde- durante un *webinar* de 5 semanas de *Human Centered Design* impartido por IDEO.org y +Acumen.

El **Aha Moment!** es cuando encuentras el último eslabón que te permite articular una idea que cumpla con las premisas o principios de diseño de solución del reto y hace que todo cuadre. *Es la manzana de Newton*, es ese *input*, ya sea interno o externo que faltaba para generar una reacción en cadena de sentido lo suficientemente fuerte como para sacar una hoja y apuntarla antes de que acabe el momento.



Arturo Ortega facilitando proceso de ideación (2016).

NOTA

Como *Design Team* tenemos una gran ventaja en el proceso de ideación que funciona en dos vías: La primera es **como equipo**, el involucrarnos con las ideas nos permite fortalecerlas hasta llegar en conjunto a ese **Aha!** Pero no sólo eso, si no se logra como equipo, podremos usar la segunda ventaja que sucede de forma **individual** fuera de las sesiones de trabajo. Cada integrante podrá continuar en el proceso de ideación estando expuesto a diferentes inputs según su contexto, a algunos, el **Aha Moment!** les podrá llegar en una plática con su mamá, a otros con su novia o novio, o en la iglesia o con los amigos en un bar. Cuando sucede de forma individual, es importante documentar el momento y hacérselo saber al equipo.

El Aha Moment! es el catalizador que hace que todo en la Memoria RAM tenga sentido.-
Al experimentarlo, tendrás ese sentimiento de interrumpir lo que estás haciendo y tratar de resolver el mundo en ese preciso momento.

El **Aha Moment!** es de las cosas más recompensantes que existen en el proceso de diseño, es cuando la frustración valió la pena, es el elixir máximo de la ideación... Pero espera... **Es tiempo de probarlo en la vida real.**

PROTOTIPO Y FEEDBACK

El prototipo es nuestra primera ejecución funcional *-en mayor o menor medida-* de nuestra solución del reto. Este prototipo no necesariamente debe de ser costoso o acabado a últimos detalles, sino con la funcionalidad suficiente para que se pueda probar por los usuarios y así, obtener su retroalimentación.

NOTA

Cuando hacemos un prototipo, es recomendable primero probarlo como Design Team, una vez lo refinemos, probarlo con usuarios potenciales no sólo en su funcionalidad -performance- sino que también en su contexto de uso -sistema- para conocer sus ventajas, áreas de oportunidad adaptabilidad y adoptabilidad en el sistema que intervendrá positivamente. Recordemos que una vez sea implementado, si este no llegara a ser de fácil adopción en el contexto de uso, el sistema lo corregirá, convirtiéndolo en un fracaso.



El flujo del sistema corrigiendo la intervención diseñada.

Una vez que mostramos nuestra propuesta o prototipo con usuarios es momento de recibir feedback, pero cuidado, podemos caer en una trampa que podría llevar nuestra solución a un fracaso o al equipo a la frustración.

“ La recepción del feedback en procesos de diseño exige un alto criterio, pues no hay que tomar los inputs como outputs, sino entender el principio de diseño del input. ”

– Arturo Ortega

NOTA

Ante la recepción del feedback -generalmente negativo- encuentro 3 abordajes que usualmente tomamos de manera consciente o inconsciente. Como Design Team tenemos que estar atentos en cual de ellos estamos.

1. EL FALSO GURÚ: “Ellos que van a saber, si nosotros somos los que investigamos y diseñamos la solución, nosotros nos dedicamos a esto”. **Este abordaje sugiere que estamos diseñando para nosotros mismos y no para los usuarios.** El no interpretar la retroalimentación y descalificarla por falta de experiencia de quien la da, demuestra nuestra falta de empatía, carencia de mentalidad de diseño como la capacidad de generar soluciones funcionales e inmadurez como profesionistas. Así mismo, está dentro del círculo vicioso de la búsqueda de culpables que vimos en el capítulo 18.

2. EL PRACTICANTE: “Ah pues dijeron que debería ser color rojo y que le deberíamos cambiar de nombre, hay que hacer los cambios”. **Este abordaje sugiere que nosotros no estamos en control de lo que estamos diseñando, sino ellos.** Caer en este espiral de cambios -desde el momento que lo abordamos como cambios es que el Design Team perdió su control sobre el proyecto- el equipo entra en una errática dirección a la deriva de cada comentario que enfrente. **Recordemos que las personas tienen la respuesta pero no la solución, en otras palabras, no hay que tratar los inputs como outputs.**

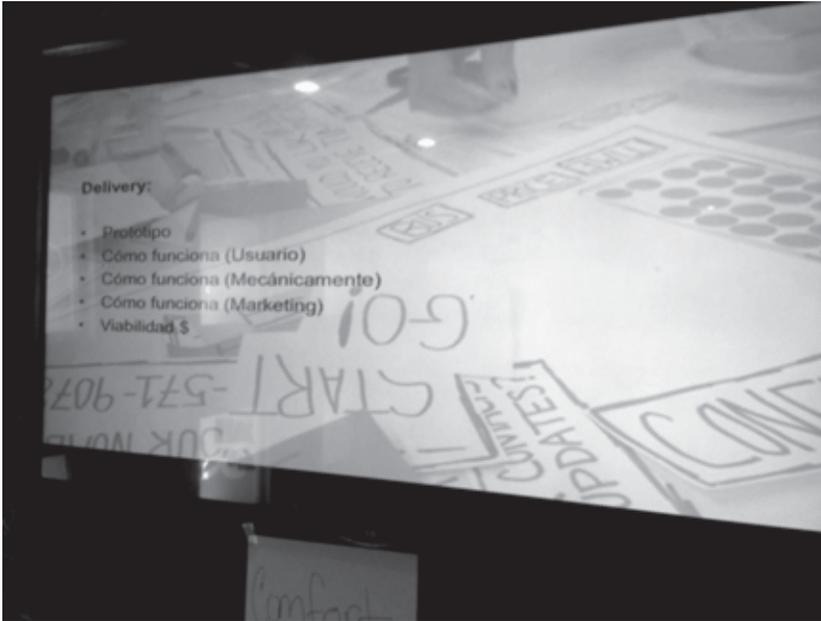
3. EL DISEÑADOR: “Vámonos por partes, ¿qué es lo que no te gusta y por qué? Quiero entenderte”. **Este abordaje sugiere que nosotros estamos diseñando**

para ellos, el cual es mi recomendación. El feedback se debe de abordar en forma de premisa, no en forma de instrucción. Las instrucciones nos dejan poco margen de maniobra y convierte en experto a quien la enuncia, en cambio **cuando entendemos las premisas, las opciones de solución crecen al entender el origen del comentario o instrucción. Esta capacidad es vital para el liderazgo y control del Design Team,** así como para generar mejores resultados.

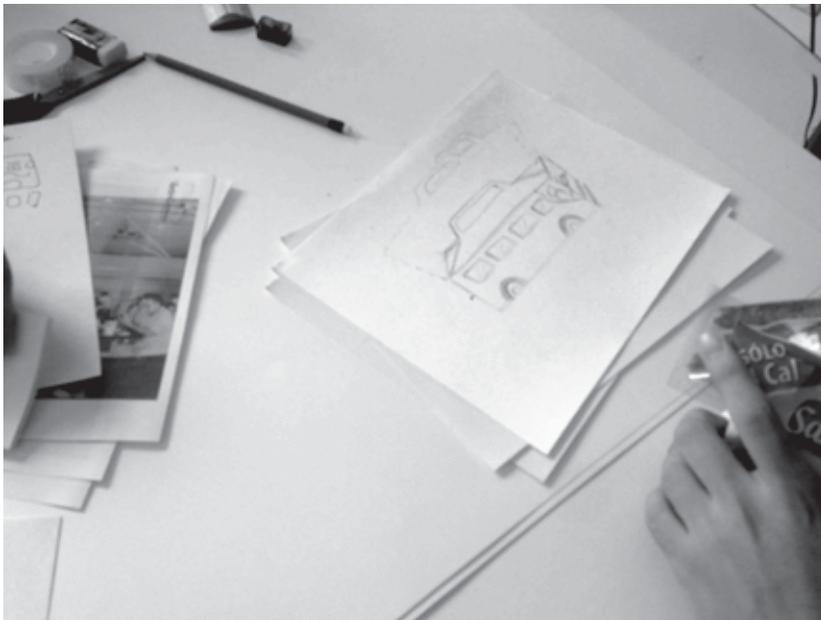
En al siguiente serie de fotos, muestro un ejercicio de prototipos y feedback que hicimos en Tarín Contreras en el 2014.



Convocatoria.



Reglas.



Cada equipo diseñó su prototipo.



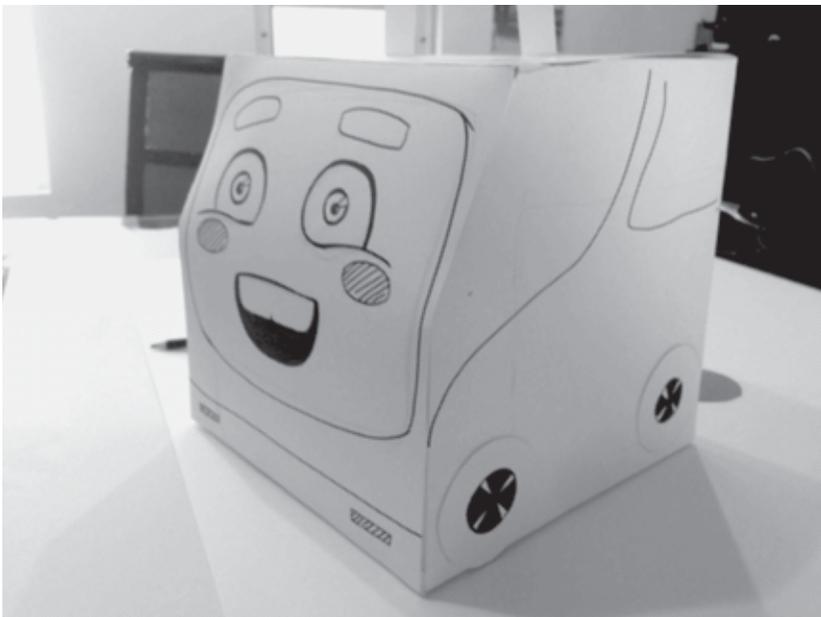
Ejecución.



Ejecución.



Feedback de grupo.



Delivery y pitch.

chapter
28

CÓMO SOBREVIVIR A TU DESIGN TEAM

PITCH

Es momento de pitchar nuestro proyecto:

NOTA

El Design Team deberá estar listo para presentar su propuesta a diferentes audiencias, ya sea inversionistas o usuarios que serán futuros adoptadores de la iniciativa. El nivel de liderazgo y energía son elementos que lograrán conectar e inspirar a la audiencia, por ello, el equipo deberá tener total dominio de la información sobre el proceso de diseño para que la presentación fluya de manera óptima.

Como introducción a generar un *pitch* poderoso, recomiendo el uso de los siguientes elementos:

- 1. TENER MUY CLARO CUÁL ES NUESTRO PROPÓSITO:** Esto le da relevancia a nuestro proyecto con las personas o instituciones que comparten nuestro propósito.
- 2. MENCIONAR QUIÉN ES EL EQUIPO QUE ESTÁ DETRÁS DE ESTE PROYECTO:** Recordemos que el proyecto es en muchas ocasiones “*aún no existe*” lo único real es quiénes componen el *Design Team*. Enunciar nuestras credenciales en la materia y proyectos anteriores dará credibilidad al equipo.
- 3. QUÉ QUEREMOS RESOLVER:** El *Design Team* a estas alturas deberá tener muy claro qué problema quiere resolver y cuál es el reto que tiene como equipo.
- 4. FACTS:** Recomiendo integrar datos, números, estadísticas. Nuestro pitch se fortalece mucho al contar con hechos y datos duros.
- 5. CONTAR UNA HISTORIA:** El nivel de significado y empatía aumenta en gran medida cuando logras comunicar el propósito en carne propia. Mi recomendación, haz un recuento de tu vida e identifica dónde es donde ese propósito ha marcado tu vida e inclúyelo en el discurso. -Recomiendo tomar el curso de *Storytelling for change* de +ACUMEN y IDEO.org.
- 6. MANTENERLO SIMPLE:** No compliquemos las cosas, nuestro trabajo como diseñadores es simplificar lo caótico, no permitamos que la confusión llegue al pitch. Mantenerlo simple siempre facilita la asimilación.
- 7. NUESTRA PROPUESTA:** Tener claro cómo vamos a resolver el reto enunciando nuestra solución, su *performance* y su uso dentro del sistema que será intervenido.
- 8. LA PETICIÓN:** Saber qué apoyo buscamos y qué impacto generará. ¿Es dinero? ¿Cuánto?, ¿Es apoyo? ¿Qué tipo?



Arturo Ortega en d.School (2014).

“ **Estimado lector:** Llegar al pitch es un gran logro para cada uno de los integrantes del Design Team, pues pasaron de la incertidumbre a la frustración, posteriormente al Aha! y terminaron sobreviviendo, generando una gran propuesta que se presentó frente a diferentes audiencias. ¡Felicidades! ¡Continúen siendo el unidad atómica del cambio positivo! ”

– Arturo Ortega

chapter
29

CÓMO SOBREVIVIR A TU DESIGN TEAM

ABRIENDO EL CÍRCULO

Espero que este manual te haya sido de suma utilidad, y no sólo eso, sino que lo compartas para poder aumentar la vida útil de este contenido.

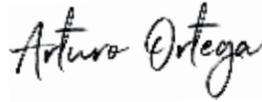
La frustración no sólo es resultado de encarar la incertidumbre, sino también encarar a lo establecido. El mundo está lleno de “no’s” *no se pueden hacer las cosas, está muy caro, eso no va a funcionar.* Cuando encontremos fallas en el sistema establecido y por ello lo queramos retar generando una intervención positiva en él, necesitaremos aliados, no sólo gente que nos ayude a diseñar soluciones sino embajadores de los procesos de diseño que estén abiertos al cambio y a la iteración.



POr ARTURO ORTEGA

Nuestra misión como generadores de cambio positivo no sólo es el cambio mismo, sino una evolución en la forma de pensar de las personas hacia la apertura de posibilidades más que al miedo a las consecuencias. Es por eso que hay que abrir este círculo de pensamiento creativo, no seguirlo tratando como un enigma de las “*personas creativas*” o un secreto guardado, sino una visión a compartir. Por eso, si te resultó útil este manual y/o visión, comparte su contenido.

Mil gracias. AO.-

A handwritten signature in black ink that reads "Arturo Ortega". The signature is written in a cursive, flowing style.