

METODOLOGÍAS ÁGILES Y DESIGN THINKING: GESTIÓN EFECTIVA BASADA EN LAS NECESIDADES E INTERESES DE LOS CLIENTES

Por Edwin Cáceres Silva

El contexto de la era de la información y sociedades más interconectadas trae como consecuencia consumidores¹ más exigentes que demandan productos y servicios más sofisticados.

Las organizaciones como tal deben superarse constantemente de manera que puedan ser más competitivas y puedan adaptarse a los cambios coyunturales que cada vez son más rápidos debido al avance tecnológico. El presente documento tiene como finalidad describir dos marcos de trabajo- Scrum y Design Thinking- como modelos que usan diversas organizaciones con la finalidad de generar dinámicas de trabajo entre los colaboradores que permitan conseguir dos objetivos fundamentales que son inherentes a cualquier tipo de organización:

- Utilización efectiva de los tiempos y costos.
- Desarrollo de productos centrados en las necesidades e intereses del cliente.

Una vez definido ambos marcos de trabajo, se visibilizará los puntos de convergencia y diferencia de cada enfoque. Finalmente, se propondrá un modelo híbrido que considere las principales fortalezas de cada método de trabajo.

Métodos Ágiles: Scrum

Los métodos ágiles son un marco de trabajo que tiene un enfoque evolutivo del alcance que se diferencia de otras metodologías predictivas de gestión de proyectos tales como las prácticas del PMBOK o la metodología PRINCE 2 (Schwaber & Sutherland, 2013)

El uso de los métodos ágiles surgió a principios del Siglo XXI cuando un grupo de desarrolladores publicó el Manifiesto Ágil (Beck, Beedle, & et.al, 2001) en el cual se explican cuáles son los valores de esta metodología:

- Las relaciones humanas están por encima de los procesos.
- Los resultados están por encima de la documentación exhaustiva.
- La colaboración está por encima de la negociación.
- La adaptación constante está encima de la planificación rigurosa y predictiva.

La gestión predictiva es ortodoxa y está enfocado a seguir el proyecto de acuerdo a lo planificado de manera que no se incurra en sobregiros de presupuesto y tiempo. Es decir, se centra en el cumplimiento. Por otro lado, la gestión ágil es adaptativa ya que, dentro del marco de proyectos que maneja, no se puede tener una planificación rígida sino flexible debido a los entornos cambiantes del mercado, de los clientes o de los propios equipos de trabajo (Palacio, 2014)

Uno de los marcos de trabajo más usados en el contexto de los métodos ágiles es el Scrum. El nombre de este modelo proviene del rugby y toma los valores del Manifiesto Ágil para empoderar a los grupos de trabajo, los cuales no solo deben ser lo suficientemente automotivados sino tener autonomía para llevar a cabo las modificaciones pertinentes que el proyecto demanda (Herranz, 2012). El corazón del Scrum está basado en la Iteración: Sprint. El Sprint es un evento reiterativo en donde el equipo de trabajo se junta para desarrollar el proyecto en cuestión.

¹Agrupar una serie de elementos (historias y defectos) que son las características que debe tener el entregable final. Estas se van agrupando en diferentes pilas (Backlog) donde son evaluadas y clasificadas de manera que aquellos elementos que están mejor puntuados se van agrupando en iteraciones, los cuales luego se asignan a los grupos de trabajo (Team Member).

La iteración es dirigida por un jefe de equipo (Scrum Master) que se encarga de asegurar el cumplimiento de los elementos incluidos en la iteración y recoger el punto de vista de los demás colaboradores. A estas sesiones se suma la participación del dueño de producto (Product Owner) quien es en la mayoría de casos el intermediario entre el equipo del trabajo y el cliente de manera que el cumplimiento de los elementos del proyecto calce con las necesidades que el cliente demanda.

Scrum permite agilizar el desempeño de los equipos de trabajo en términos de costo y tiempo; sin embargo, lo más importante es que la dinámica de trabajo implica dialogar con el cliente de tal manera que durante el avance del proyecto se asegura verdaderamente la generación de valor en tanto se estén satisfaciendo las necesidades de estos.

Si bien se trata de un marco fácil de comprender, la adaptación de este modelo es difícil de adaptar en las organizaciones ya que requiere una serie de habilidades blandas por parte de los grupos de trabajo. Además, es fundamental delimitar bien los roles de manera que cada colaborador pueda desempeñarse efectivamente y pueda cumplir con las necesidades que el producto demanda.

La ventaja principal de Scrum yace en las herramientas que incurre para poder realizar una gestión flexible de los cambios que surgen en el entorno de un proyecto. Sin embargo, el uso del marco Scrum se realiza sobre todo proyectos de desarrollo de software mientras que su uso en otros sectores es todavía incipiente, aún más en Latinoamérica.

Design Thinking

El Design Thinking es un método de trabajo que sirve para generar ideas disruptivas tomando en cuenta siempre las necesidades explícitas y latentes del consumidor final (Brown, 2008). Se trata de pasar del pensar a la acción (Platner, 2009); a diferencia de otros enfoques, Design Thinking invita al consumidor a que tenga un rol más activo en el diseño del producto o servicio de manera que cada cambio que se haga a la idea sea basado en cumplir las necesidades del cliente. Es decir, implica que los agentes involucrados dialoguen mutuamente en empatía con lo que espera recibir (cliente) y lo que se espera diseñar (desarrolladores). Para determinar las necesidades del cliente, es necesario conocer a profundidad al consumidor, por lo que la recolección de información requiere del uso de herramientas cualitativas como grupos focales, observaciones y entrevistas a profundidad de manera que se pueda discernir lo que el consumidor dice, piensa y hace de manera consciente e inconsciente.

Design Thinking ha sido adoptado por diversos tipos de organizaciones. Un caso de éxito más cercano es cómo Intercorp implementó Design Thinking a través de la agencia Ideo para rediseñar los espacios de atención al cliente de las agencias de Interbank así como el diseño y la metodología de enseñanza de Innova Schools (García, 2015).

El lema del Design Thinking es diseñar aquello que es deseable para los usuarios, que sea viable en el plano técnico y rentable para la organización que diseña el producto o servicio.

Una vez que se tiene en claro las necesidades explícitas y latentes del cliente se define en una frase (Punto de Vista) aquello que la idea de producto o servicio debe satisfacer. Luego, se idea una serie de soluciones sin tener ninguna restricción de tiempo o costo (brainstorming), lo importante es generar todo tipo de ideas disruptivas.

Una vez que los colaboradores expresan las ideas que pueden solucionar el problema del cliente, se realizan prototipos de soluciones que pueden estar basadas en un mix de ideas propuestas o en alguna en concreto, la cual se elige por consenso del equipo, incluyendo el punto de vista del cliente. Este punto es una característica sustancial del Design Thinking ya que promueve la comunicación de las ideas de manera gráfica (“no se dice, se muestra”) a través de la construcción de prototipos.

La riqueza del método del Design Thinking se muestra en la etapa de validación ya que es en este punto donde el cliente, mediante una participación activa, evalúa los prototipos exhibidos y acepta aquellos aspectos positivos del mismo; además, rechaza aquellos aspectos negativos y propone cambios que enriquecen el diseño.

Como resultado final, se obtiene un producto/servicio que satisface las necesidades latentes del consumidor de manera eficaz.

Conclusiones

Según lo visto en ambos modelos, podemos apreciar similitudes que permiten encontrar un punto de convergencia entre ambos marcos de trabajo.

Tanto el Scrum como el Design Thinking requieren de grupos proactivos que tengan una visión que desafíe el status quo del sector donde se ubican. Se trata de romper paradigmas mediante la creación de soluciones innovadoras que afronten el problema principal.

Entre otras similitudes, por un lado, vemos que la iteración (Sprint) en Scrum es un proceso reiterativo en el que los elementos del proyecto se testean y se retroalimentan por la participación del Product Owner.

Por otro lado, entre las etapas de prototipado y testeo del Design Thinking hay un círculo virtuoso en el que la idea de producto se enriquece mediante el aporte del cliente y la capacidad creativa del grupo de trabajo.

Podemos ver entonces que hay una similitud entre ambas metodologías debido al enfoque que tienen en las necesidades del cliente. No obstante, el Design Thinking usa herramientas cualitativas (entrevistas, observación y focus group) más profundas para conocer las necesidades reales del consumidor mientras que Scrum establece un entorno de trabajo que permite recortar los tiempos de ejecución del proyecto.

Por lo tanto, el Design Thinking puede aprovechar los roles e instrumentos del Scrum sin dejar de usar las herramientas que permiten conocer al cliente a profundidad. Esto permitirá el desarrollo de proyectos de diseño en períodos más reducidos que toman en cuenta lo que el consumidor demanda. Por otro lado, los equipos que utilizan Scrum se benefician de las herramientas que se utilizan en el Design Thinking (sobre todo en las etapas de definición y prototipado) para conocer con mayor profundidad las necesidades del cliente sin dejar el enfoque de gestión ágil que permite la ejecución del proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

Beck, K., Beedle, M., & et.al. (2001). <http://www.agilemanifesto.org>. Obtenido de <http://www.agilemanifesto.org/iso/es/manifeto.html>

Belisario, L. (2012). *Viviendo en un mundo de*. SABF Edición.

Brown, T. (2008). *Design Thinking*. *Harvard Business Review*.

García, A. (14 de Agosto de 2015). Design Thinking en Perú. *Diario Gestión*.

Herranz, R. (Febrero de 2012). *Scrum Manager: En búsqueda de la excelencia del código*. Obtenido de <http://www.scrummanager.net>

Palacio, J. (Abril de 2014). *Gestión de proyectos Scrum Manager*. Obtenido de http://www.scrummanager.net/files/sm_proyecto.pdf

Platner, H. (2009). *Mini guía: una introducción al Design Thinking + bootcamp bootleg*. Institute of Design at Stanford.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the game*. Obtenido de Scrum Guides: <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/scrum-guide-us.pdf>