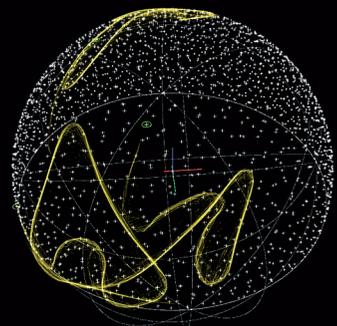
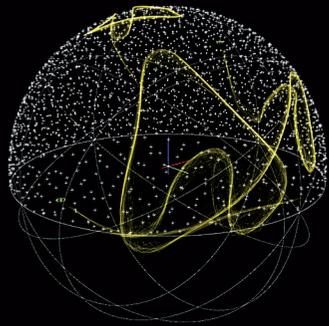
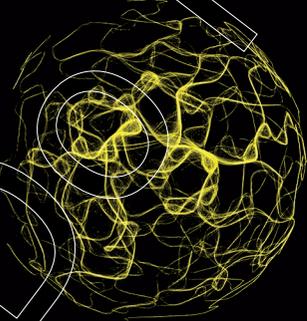
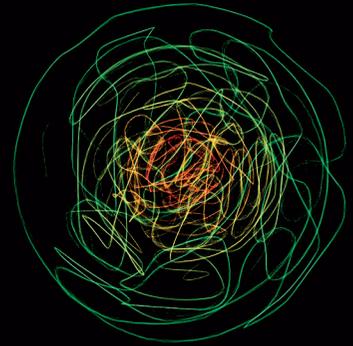
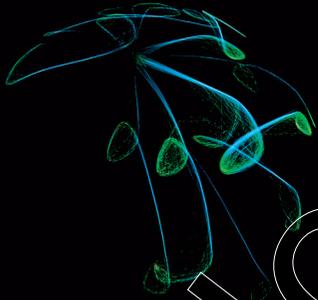
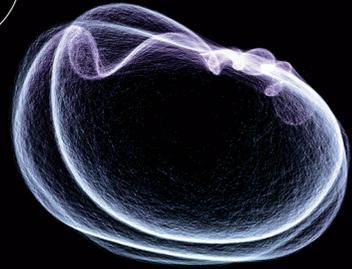
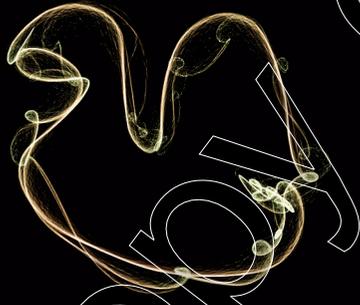
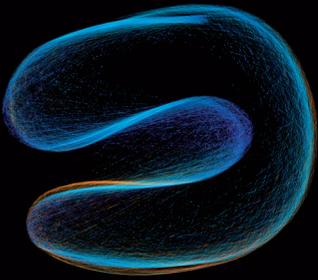


El pensamiento de diseño alcanza la mayoría de edad

*El enfoque, en su día utilizado
principalmente en el diseño de productos,
ahora invade la cultura corporativa.*

por Jon Kolko



Do Not Copy or Post

Hay un cambio en curso en las grandes organizaciones, un cambio que acerca el diseño al núcleo de la empresa.

Pero no se trata de un cambio estético, sino que consiste en aplicar los principios del diseño a la forma en que trabajan las personas.

Este nuevo enfoque responde en gran medida a la creciente complejidad de la tecnología y las empresas modernas. Esa complejidad adopta muchas formas. A veces el software es la clave de un producto y debe integrarse con un hardware (una tarea compleja en sí misma) y ser intuitivo y sencillo desde el punto de vista del usuario (otro desafío difícil). A veces el problema que se aborda tiene múltiples facetas. Por ejemplo, piense en qué medida reinventar un sistema de atención sanitaria es mucho más complicado que diseñar calzado. Otras veces, el entorno de negocios es tan volátil que una empresa debe experimentar con múltiples caminos para sobrevivir.

Podría enumerar una docena de tipos de complejidades con las que lidian las empresas día a día, pero lo que todas ellas tienen en común es que las personas necesitan ayuda para darles sentido. Específicamente, las personas necesitan que sus interacciones con las tecnologías y otros sistemas complejos sean sencillas, intuitivas y agradables.

Un conjunto de principios comúnmente conocidos como *pensamiento de diseño* (la empatía con los usuarios, una disciplina de creación de prototipos y la tolerancia al fracaso, entre ellos) es la mejor herramienta que tenemos para crear interacciones concisas y desarrollar una cultura organizativa flexible y receptiva.

¿Qué es una cultura centrada en el diseño?

Si vivió la locura del final de la década de los noventa, le vendrán a la mente diseñadores de

veintitantos años lanzando dardos en una oficina que parecía más bien un bar. Como el diseño se ha vinculado históricamente a la estética y a las artes, los diseñadores han sido celebrados como sabios artísticos. Pero en una cultura centrada en el diseño, este trasciende como un rol, impartiendo un conjunto de principios a todas las personas que ayudan a hacer realidad las ideas. A continuación, vamos a explorar esos principios.

Centrarse en las experiencias de los usuarios, especialmente en las emocionales.

Para desarrollar empatía con los usuarios, una organización centrada en el diseño empodera a los empleados para que observen el comportamiento y extraigan conclusiones sobre lo que las personas quieren y necesitan. Esas conclusiones son enormemente difíciles de expresar en un lenguaje cuantitativo. En cambio, las organizaciones que entienden el diseño utilizan un lenguaje emocional (palabras que apelan a los deseos, las aspiraciones, el compromiso y la experiencia) para describir a productos y usuarios. Los miembros del equipo comentan la resonancia emocional de una propuesta de valor en igual medida que conversan sobre los requisitos del producto y la utilidad.

Una propuesta de valor tradicional es una promesa de utilidad. Por ejemplo, si usted compra un Lexus, el fabricante de automóviles le promete que disfrutará de un transporte seguro y cómodo en un vehículo de alto desempeño y bien diseñado. Una propuesta de valor emocional es una promesa de sensaciones. Por ejemplo, si usted compra un Lexus, el fabricante de automóviles le promete lujo y que se sentirá mimado y acaudalado. En las organizaciones centradas en el diseño, el lenguaje con carga emocional no se menosprecia como algo vacío, tonto o sesgado. Las conversaciones estratégicas en esas empresas abordan con frecuencia cómo pueden una decisión empresarial o una trayectoria de mercado influir positivamente en las experiencias de los usuarios y a menudo reconocen implícitamente que las ofertas bien diseñadas contribuyen al éxito financiero.

El enfoque en las grandes experiencias no se limita a los diseñadores de productos, expertos en marketing y estrategias, sino que involucra a todos los que desempeñan funciones relacionadas con el cliente. Tomemos como ejemplo las finanzas. Normalmente su único contacto con los usuarios es mediante sistemas de facturas y de pago, que

Resumen de la idea

EL CAMBIO

Cada vez más, las corporaciones y las empresas de servicios profesionales están trabajando para crear culturas centradas en el diseño.

LA RAZÓN

Muchos productos, servicios y procesos son tecnológicamente complejos. Las personas no están preparadas para lidiar bien con altos niveles de complejidad, por lo que necesitan ayuda.

LA IDEA

Las personas necesitan que sus interacciones con las tecnologías y otros sistemas complejos sean sencillas, intuitivas y agradables. La empatía, la experimentación, el diseño inteligente y otras cualidades ayudan a crear ese tipo de interacciones. Esas cualidades deben propagarse desde el departamento de diseño del producto a toda la organización.

están diseñados para optimizar internamente el negocio o para abordar “requisitos de los clientes” preestablecidos. Pero esos sistemas son puntos de contacto que modelan la impresión que un cliente tiene de la empresa. En una cultura centrada en la experiencia del cliente, se diseñan puntos de contacto financieros en torno a las necesidades de los usuarios y no a la eficiencia operativa interna.

Crear modelos para examinar problemas complejos. El pensamiento de diseño, utilizado en un primer momento para fabricar objetos físicos, se está aplicando cada vez más a temas complejos e intangibles, como la forma en que un cliente experimenta un servicio. Independientemente del contexto, los pensadores de diseño tienden a utilizar modelos físicos, también conocidos como *artefactos de diseño*, para explorar, definir y comunicar. Estos modelos, principalmente diagramas y esquemas, complementan y, en algunos casos, sustituyen a las hojas de cálculo, especificaciones y otros documentos que han llegado a definir el entorno organizativo tradicional. Asimismo, añaden una dimensión fluida a la exploración de la complejidad, permitiendo un pensamiento no lineal al abordar problemas no lineales.

Por ejemplo, el Centro de Innovación del Departamento de Asuntos de Veteranos de los Estados Unidos de América ha utilizado un artefacto de diseño llamado “mapa de recorrido del cliente” para comprender los altibajos emocionales de los veteranos en sus interacciones con el departamento. “Esta forma de artefacto nos ayudó a contar una historia a diversas partes interesadas”, afirma Melissa Chapman, diseñadora que trabajó en el Centro de Innovación. Y añade, “Todavía más importante es que nos ayudó a desarrollar una

forma estratégica de pensar sobre el cambio de toda la organización y la comunicación de esa estrategia emergente”. El mapa de recorrido del cliente y otros modelos de diseño son herramientas de comprensión, ya que presentan formas alternativas de analizar un problema.

Utilizar prototipos para explorar posibles soluciones. En las organizaciones centradas en el diseño, normalmente verá prototipos de nuevas ideas, nuevos productos y nuevos servicios dispersos por las oficinas y salas de reuniones. Mientras que los diagramas, al igual que los mapas del recorrido del cliente, exploran el espacio problemático, los prototipos exploran el espacio de soluciones. Pueden ser digitales, físicos o gráficos, pero en todos los casos son una forma de comunicar ideas. El hábito de mostrar públicamente prototipos aproximados sugiere una cultura abierta, que valora la exploración y la experimentación y no el cumplimiento de normas. El MIT Media Lab lo formaliza en su lema “Demo o muerte”, que reconoce que solo la acción de crear prototipos puede transformar una idea en algo realmente valioso; por sí solas, las ideas no valen nada. Las empresas centradas en el diseño no son tímidas con las ideas en un foro público y tienden a iterar rápidamente en prototipos, una actividad que el experto en innovación Michael Schrage denomina “juego serio”. En su libro con ese mismo título (“Juego serio”), escribe que la innovación es “más social que personal”. Y añade, “Crear prototipos es probablemente el comportamiento más pragmático que puede tener una empresa innovadora”.

Tolerar el fracaso. Una cultura de diseño fomenta el crecimiento. No promueve el fracaso, pero la naturaleza iterativa del proceso de

diseño reconoce que es inusual hacer las cosas correctamente a la primera. Se alaba a Apple por sus éxitos, pero un poco de investigación revela la tableta Newton, el sistema de juego Pippin y el sistema operativo Copland. Todos ellos son productos que no tuvieron tanto éxito. Pippin y Copland se dejaron de fabricar tras apenas dos años. La empresa convierte el fracaso en aprendizaje, y lo percibe como parte del costo de la innovación.

Greg Petroff, Director de Experiencia de GE Software, explica cómo funciona el proceso iterativo en GE: “GE se está alejando de un modelo de requisitos exhaustivos para los productos. Los equipos aprenden qué hacer mientras lo hacen, iterando y pivotando”. Los empleados de cada departamento del negocio deben saber que pueden asumir riesgos sociales, como por ejemplo presentar ideas mediocres, sin perder la reputación ni sufrir repercusiones punitivas.

Mostrar una moderación atenta. Muchos productos fabricados con una propuesta de valor emocional son más sencillos que las ofertas de los competidores. Esta moderación surge de decisiones deliberadas sobre lo que debe hacer el producto e, igual de importante, lo que no debería hacer. Al eliminar características, las empresas ofrecen a los clientes una experiencia clara y sencilla. El termostato Nest, que esconde una compleja pieza de tecnología en su interior, brinda menos funciones exteriores que otros termostatos, ofreciendo así una experiencia emocional que refleja la cultura de diseño de la empresa. Como dijo su Director General, Tony Fadell, en una entrevista publicada en Inc.: “Al final uno tiene que defender un sentimiento, ya sea su publicidad o en sus productos. Y ese sentimiento procede de su instinto”.

La aplicación móvil Cash, de Square, está diseñada únicamente para enviar dinero a un amigo. “Considero que solo soy un editor y creo que cada Director General lo es”, escribió Jack Dorsey, Director General de Square. “Tenemos toda esta información y todos estos lugares a los que podríamos ir..., pero tenemos que presentarle una historia coherente al mundo”. En organizaciones como Square, encontrará líderes de producto que dicen que no mucho más de lo que dicen que sí. En lugar de perseguir al mercado con funcionalidades de seguimiento, dirigen al mercado con un enfoque de moderación.

¿Qué tipos de empresas están haciendo este cambio?

A medida que los gigantes del sector como IBM y GE se dan cuenta de que el software constituye una parte fundamental de sus negocios, también reconocen los extraordinarios niveles de complejidad que deben gestionar. El pensamiento de diseño es una herramienta esencial para simplificar y humanizar. No puede ser adicional, debe ser una competencia fundamental.

“Ya no hay ninguna distinción real entre la estrategia empresarial y el diseño de la experiencia del usuario”, afirmó Bridget van Kralingen, Vicepresidenta Sénior de IBM Global Business Services, en una declaración a la prensa. En noviembre de 2013, IBM abrió un estudio de diseño en Austin (Texas), como parte de la inversión de 100 millones de dólares para construir una enorme organización de diseño. Tal y como explicó Phil Gilbert, Director General de dicha labor, “Sencillamente, nuestra meta (en una escala sin precedentes en el sector) es modernizar el software

El pensamiento de diseño es una herramienta esencial para simplificar y humanizar. No puede ser adicional, debe ser una competencia fundamental.

empresarial para el usuario actual, que exige un gran diseño en todas partes, en casa y en el trabajo”. La empresa pretende contratar a 1 000 diseñadores.

Cuando yo estaba en la empresa Frog Design, GE nos contrató para ayudar a formalizar y difundir el lenguaje, las herramientas y los indicadores de éxito para apoyar su práctica de diseño emergente. Dave Cronin, Director de Diseño Ejecutivo de GE para aplicaciones industriales de Internet, describe cómo la empresa se dio cuenta de que no solo se había metido en el negocio de la manufactura de productos físicos, sino que se había convertido en uno de los proveedores de software más grandes del mundo. La complejidad de este software era abrumadora, así que su equipo se centró en el diseño. “Nuestra obligación era crear productos, pero también lo era permitir una innovación ágil”, afirma Cronin. “Eso no resulta fácil. Se nos pidió realizar un diseño a escala y, en el proceso, crear cambios culturales”.

IBM y GE no están solas. Todas las empresas establecidas que hayan pasado de productos a servicios, de hardware a software, o de productos físicos a digitales, necesitan centrarse de nuevo en la experiencia del usuario. Todas las empresas establecidas que tengan intención de globalizar su negocio deben inventar procesos que puedan adaptarse a diferentes contextos culturales. Y todas las empresas establecidas que opten por competir en el ámbito de la innovación, y no de la eficiencia, deben ser capaces de definir los problemas de manera amplia y experimentar en su camino hacia las soluciones. (Para más información sobre el último cambio, consulte “How Samsung Became a Design Powerhouse”, pág. 72).

La búsqueda del diseño no se limita a las grandes empresas de marcas. Las grandes empresas consultoras también se preparan para este nuevo mundo, a menudo adquiriendo a grandes proveedores de servicios de diseño. En los últimos años, Deloitte adquirió Doblin, Accenture adquirió Fjord y McKinsey adquirió Lunar. Olof Schybergson, Fundador de Fjord, considera la postura empática del pensamiento de diseño como algo fundamental para el éxito empresarial. Como le dijo a un entrevistador: “Ir directo a los consumidores supone una gran disrupción... Existen nuevas oportunidades para reunir datos y perspectivas sobre el comportamiento del consumidor, así como lo que les gusta y no les gusta... Los que tienen

los datos y el deseo de innovar prevalecerán”. Estas adquisiciones sugieren que el diseño está empezando a representar un gran activo para la consultoría corporativa de alto valor, es decir, una parte esperada de una cartera de servicios empresariales.

¿Cuáles son los desafíos?

Hace años, ejercí de consultor para una gran empresa de entretenimiento que tenía el diseño reservado a un grupo selecto de “creativos”. La empresa estaba entusiasmada por introducir tecnología en sus parques temáticos y reconoció que una experiencia positiva para los visitantes dependería de un buen diseño. Pronto resultó evidente que toda la organización necesitaba aceptar el diseño como una competencia central, y este cambio nunca es fácil. Como sucede en muchas organizaciones con culturas arraigadas que han tenido éxito durante muchos años, la empresa se enfrentó a varios obstáculos.

Aceptar más ambigüedad. Esta empresa de entretenimiento opera a escala mundial, por lo que valora la eficiencia operativa repetible y predecible para respaldar los informes trimestrales de beneficios. Como la introducción de tecnología en los parques representaba un enorme gasto de capital, tenían la presión de garantizar unos beneficios adecuados. El diseño, sin embargo, no se ajusta fácilmente a las estimaciones. Es difícil, si no imposible, determinar qué valor se obtendrá gracias a una mejor experiencia o calcular el retorno sobre una inversión en creatividad.

Aceptar el riesgo. La innovación transformativa es inherentemente arriesgada. Implica inferencias y actos de fe. Si algo no se ha hecho antes, no hay manera de garantizar su resultado. El filósofo Charles Peirce afirmó que el conocimiento llega a nosotros “como un destello”, en una revelación, dificultando su racionalización o defensa. Los líderes necesitan crear una cultura que permita a las personas adoptar riesgos y avanzar sin tener una comprensión completa y lógica de un problema. Nuestros socios de la empresa de entretenimiento tenían la potestad de contratar una consultoría de diseño, y la organización aceptaba que la tarea no era algo seguro.

Reajustar las expectativas. Mientras los líderes corporativos toman conciencia del poder del diseño, muchos ven el pensamiento de diseño como

una solución a todas sus penurias. Los diseñadores, disfrutando de su nuevo nivel de influencia estratégica, a menudo refuerzan esa impresión. Cuando trabajé con la empresa de entretenimiento, formé parte de ese problema, principalmente porque mi sustento dependía de la venta de consultoría de diseño. Sin embargo, si bien el diseño no resuelve todos los problemas, ayuda a las personas y a las organizaciones a reducir la complejidad de estos. Es excelente para la innovación y funciona extremadamente bien para imaginar el futuro, pero no es el conjunto adecuado de herramientas para optimizar, racionalizar o gestionar de otro modo un negocio estable. Además, incluso si se determinan adecuadamente las expectativas, deben ir acompañadas de una cronología realista, puesto que la cultura cambia lentamente en las grandes organizaciones.

UN ENFOQUE ORGANIZATIVO centrado en el diseño ofrece oportunidades únicas para humanizar la tecnología y para desarrollar productos y servicios que generen un impacto emocional. Adoptar esta perspectiva no es fácil, pero hacerlo ayuda a crear un lugar donde la gente quiere estar, que responde rápidamente a los cambios en la dinámica del negocio y que permite las aportaciones individuales. Además, como el diseño es empático, fomenta implícitamente un enfoque para los negocios más humano y atento. ♥

Reimpresión de HBR R1509D

 **Jon Kolko** es Vicepresidente de Diseño en Blackboard, una empresa de software educativo, Fundador y Director del Austin Center for Design y Autor de *Well-Designed: How to Use Empathy to Create Products People Love* (HBR Press, 2014).



“Es una de mis primeras obras”.