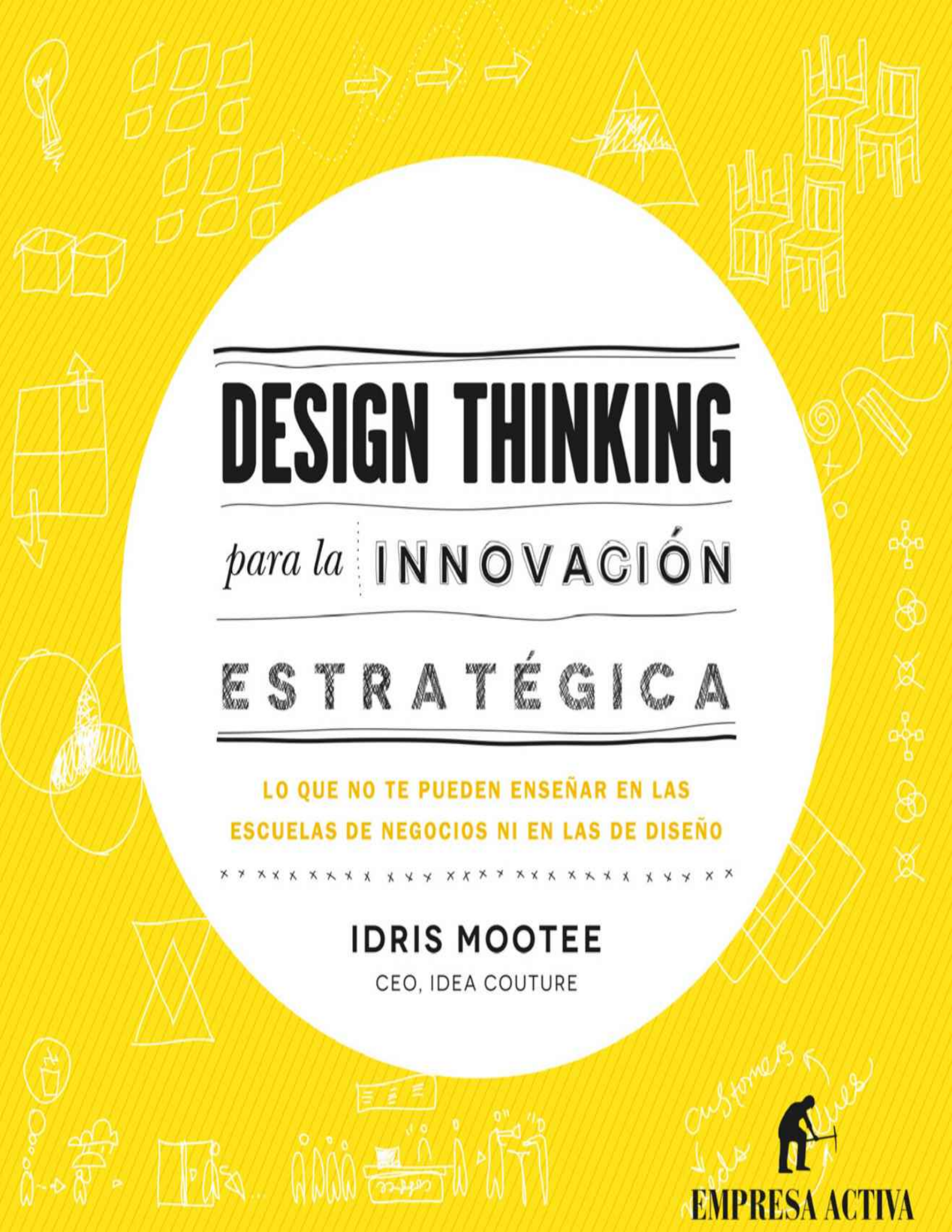




DESIGN THINKING

para la INNOVACIÓN

ESTRATÉGICA

LO QUE NO TE PUEDEN ENSEÑAR EN LAS
ESCUELAS DE NEGOCIOS NI EN LAS DE DISEÑO

× ×

IDRIS MOOTEE

CEO, IDEA COUTURE

customers
↓
idea
↑
business



EMPRESA ACTIVA

DESIGN THINKING

*para
la*

INNOVACIÓN

ESTRATÉGICA

DESIGN THINKING

*para
la* INNOVACIÓN

ESTRATÉGICA

LO QUE NO TE PUEDEN ENSEÑAR
EN LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS NI EN LAS DE DISEÑO

x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x x

IDRIS MOOTEE

EMPRESA ACTIVA

Argentina – Chile – Colombia – España
Estados Unidos – México – Perú – Uruguay – Venezuela

Ilustración de cubierta: Sarah Chung

Diseño de la cubierta y del interior: Sarah Chung, Idea Couture

Título original: *Design Thinking for Strategic Innovation – What They Can't Teach You at Business or Design School*

Editor original: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey

Traducción: Daniel Menezo García

1.^a edición Septiembre 2014

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Las sugerencias y estrategias aquí expuestas podrían no ser apropiadas para su situación en particular. Consulte con un profesional en caso necesario. Ni la editorial ni el autor son responsables de cualquier perjuicio resultante de no hacerlo.

Copyright © 2013 by Idris Mootee

All Rights Reserved

© 2014 de la traducción by Daniel Menezo García

© 2014 by Ediciones Urano, S.A.

Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona

www.empresaactiva.com

www.edicionesurano.com

ISBN: 978-84-92921-06-5

E-ISBN: 978-84-9944- 714-8

Depósito legal: B-15.581-2014

Fotocomposición: Ediciones Urano, S.A.

Polígono Industrial de Argales – Vázquez de Menchaca, 9 – 47008 Valladolid

Para A. Mootee

Gracias, papá, por creer en mí antes que yo mismo. Y siempre tuviste razón.

ÍNDICE

Agradecimientos

Prefacio Erik Roth

ESCENA 1 Los negocios ya no son lo que eran

El efecto mariposa y la planificación a largo plazo

El Design Thinking aplicado es innovación
estratégica

Es hora de dejar de pensar en “modo crisis”

Cambiar los paradigmas de la gestión

ESCENA 2 ¿Qué es el Design Thinking realmente?

El Design Thinking, ¿es ciencia o arte?

El Design Thinking se ha simplificado en exceso

ESCENA 3 El Design Thinking aplicado en los negocios y estrategias

Design Thinking al rescate

Hemos perdido el contacto con lo que nos rodea

Todo futuro líder necesita ser un buen Design
Thinker

Los 10 principios del Design Thinking que redefinen la administración empresarial

ESCENA 4 Presentando el máster en Design Thinking

Reto de negocio 1: El crecimiento

Reto de negocio 2: La predictibilidad

Reto de negocio 3: El cambio

Reto de negocio 4: Conservar la relevancia

Reto de negocio 5: La competencia extrema

Reto de negocio 6: La estandarización

Reto de negocio 7: La cultura creativa

Reto de negocio 8: La estrategia y la organización

ESCENA 5 No basta con contratar a Design Thinkers; hay que crear empresas que vivan el Design Thinking

Acerca del autor

Créditos de las fotografías

AGRADECIMIENTOS

Este libro no habría sido posible sin la ayuda generosa y el respaldo de muchas personas. Entre ellas destacan cuatro en particular: el Dr. Moran Gerard, que llegó al rescate la semana antes de que yo tuviera que entregar mi versión definitiva del manuscrito, y que ha sido un valioso colega, amigo y editor; Sarah Chung, que ha trabajado conmigo para dar forma al diseño de este libro y es la responsable de haberlo dotado de personalidad y convertido en algo increíble; Erik Roth, que buscó tiempo en medio de una agenda apretadísima para escribir la introducción de este libro; y Brian Kenet, que me invitó a diseñar y a impartir el Programa del Design Thinking para Ejecutivos en la Harvard Graduate School of Design, en el que se basó este libro.

Tengo una enorme deuda de gratitud con todos mis amigos y clientes repartidos por el mundo que me dieron las oportunidades para exponer estas ideas a sus organizaciones. Con Scott Danielson por su amistad, sus conversaciones iluminadoras y el espíritu creativo que irradia. Y con todos los miembros de Idea Couture, incluyendo a Cheesan Chew, Scott Friedmann y Patrick Glinski, que siguen a mi lado en el viaje de creación de una magnífica organización de design thinking. Y gracias a Jessica Tien, por quitarme tantas cosas de encima de la mesa de modo que no tuviera que preocuparme por ellas.

También quisiera dar las gracias a los lectores anónimos que me proporcionaron sus comentarios sobre los primeros borradores, y en concreto a Ashley Pérez y a Jamie Farshci por la paciencia que demostraron al leer y corregir mi primer borrador, que era caótico. Y

a todos aquellos que me ayudaron a mejorar la claridad y la legibilidad de este libro. Cualquier error, omisión y mala interpretación son sólo míos.

Sé que todos los escritores reciben el respaldo de su familia, pero la mía ha sido estupenda, y ha sido una fuente de inspiración, por lo cual estoy muy agradecido. Todos necesitamos inspiración, y al observarles descubro de verdad en mi corazón algo que me impulsa a llegar un poco más alto, ahondar un poco más, ¡tener sueños más grandes!

Creo sinceramente que estamos en un punto de inflexión importante en la historia humana y económica. Este libro fomenta la visión de que el crecimiento sostenible solamente es posible cuando sintetizamos conceptos entre los que se cuentan el capital natural, el creativo y el social, y cuando todos se integran en la hoja de balance. Esta visión sobre una organización de diseño intelectual se fundamenta en los principios, que se refuerzan e integran mutuamente, de la eficiencia, la igualdad y la reciprocidad. Actualmente y con frecuencia, son los hábitos de la mente y de la estrategia los que impiden que se reinventen las compañías dominantes.

PREFACIO

Nuestro mundo cada vez es más complejo y difícil de interpretar. Son muchas las fuerzas (tecnológicas, reglamentarias, competitivas, etc.) que actúan sobre un contexto dado para conformar las normas de lo que es posible y lo que es probable. A los innovadores, sobre todos a los que utilizan los instrumentos tradicionales, cada vez les cuesta más descubrir las oportunidades más valiosas. Los nuevos procesos de desarrollo de un producto producen, típicamente, soluciones incrementales, las de “yo también”, cuando lo que hace falta para conseguir una ventaja competitiva es una innovación más sustancial.

Para los ejecutivos, ofrecer un valor predecible, coherente y con sentido basado en la innovación sigue siendo un reto impresionante, pero a la mayoría este objetivo le resulta insuperable. En lugar de ir a por él, algunas empresas tiran la toalla, básicamente, y se fían de la más pura casualidad para encontrar momentos “eureka” valiosos, mientras otras recurren a diversas versiones de un proceso creativo, con la esperanza de que éste arroje un resultado magnífico. Aunque sin duda estos enfoques pueden conducir al éxito, la repetibilidad necesaria para una organización grande es bastante reducida.

Este libro ofrece una alternativa al status quo, una alternativa que algunas compañías de alto nivel ya han empezado a adoptar. El design thinking puede disipar la incertidumbre y anclar la innovación en los impulsores fundamentales de la conducta del consumidor, sus interacciones con el ecosistema que les rodea y también las que mantienen unos con otros.

Aunque el design thinking en sí mismo no es nuevo, Idris nos ofrece una mirada nueva sobre la aplicación práctica de esta competencia dentro de la empresa moderna, un enfoque que intenta mejorar su grado de innovación. Este libro no es un ejercicio académico sobre la posibilidad del diseño, sino una explicación práctica de cómo se pueden insertar en una organización los principios del diseño, para ayudarla a detectar oportunidades valiosas que antes estaban ocultas para la manera tradicional de hacer las cosas en la empresa.

Este libro proporciona un marco de referencia y una forma de trabajar que tienen en cuenta el dinamismo y la incertidumbre que rodean la mayor parte de la toma de decisiones a las que se enfrentan las empresas actuales. También comparte una metodología sobre cómo insertar en una empresa moderna un nuevo conjunto de instrumentos basados en el Design Thinking que permita una nueva oleada de colaboración, visión y aprendizaje, destinados a mejorar la calidad de la toma de decisiones, la erogación de los recursos a las mejores oportunidades y, en última instancia, la formación de un flujo más estable de creación de valor.

Idris pone en tela de juicio las filosofías subyacentes en los regímenes de gestión de la empresa moderna, ofreciendo una alternativa que permitirá a las compañías adaptarse a las fuerzas que influyen en su rendimiento interno y comercial.

Este modo desafía el status quo y fomenta:

- La flexibilidad antes que la conformidad
- La exploración de las preguntas antes que la búsqueda de respuestas
- El pensamiento crítico sobre cosas que se daban por hechas
- La capacitación de los equipos antes que las estructuras organizacionales
- La importancia de actuar en lugar de estudiar

Una compañía impulsada por la innovación debe insertar un conjunto distinto de habilidades en el corazón de su motor de crecimiento, que enmarque tanto el arte como la ciencia dentro de

un contexto comercial. Esto exige agilidad por parte de la empresa, y también una cultura de aprendizaje. El design thinking puede ser una herramienta eficaz para permitir que estos dos atributos florezcan en una cultura empresarial.

Este libro también ofrece una visión refrescante sobre la necesidad para que la viabilidad económica y el diseño coexistan de una forma complementaria y simbiótica. Con demasiada frecuencia el diseño se usa como excusa para pasar por alto unos datos económicos que no tienen sentido. El mero atractivo estético de un nuevo producto o el poderoso vínculo emocional de la experiencia que proporciona un servicio nuevo no se pueden usar para justificar una propuesta comercial poco lucrativa. Los modelos expuestos en las siguientes páginas nos ofrecen una versión atractiva del diseño, que permite el equilibrio correcto del atractivo, la practicabilidad y la viabilidad económica.

Apple, aun corriendo riesgos sobre la forma de sus productos, la experiencia del usuario y el diseño, también mantiene una atención inmutable en el control de costes, la eficiencia y los beneficios. A fin de cuentas, el motor que impulsa su modelo de negocio centrado en el hardware es contentar a sus clientes. Sin diseño no habría modelo de negocio, y sin modelo de negocio no habría diseño.

La necesidad de este pensamiento integrador nunca ha sido mayor que ahora. La tecnología conecta exponencialmente a las personas, los lugares y los objetos de formas cada vez más novedosas. Para acceder al valor que tienen estas relaciones complejas será necesario comprender la naturaleza de estas interacciones.

Idris pone el listón alto para las compañías que intentan insertarse en su cultura. Sin embargo, las recompensas del éxito que nos comparte indican que vale la pena la inversión.

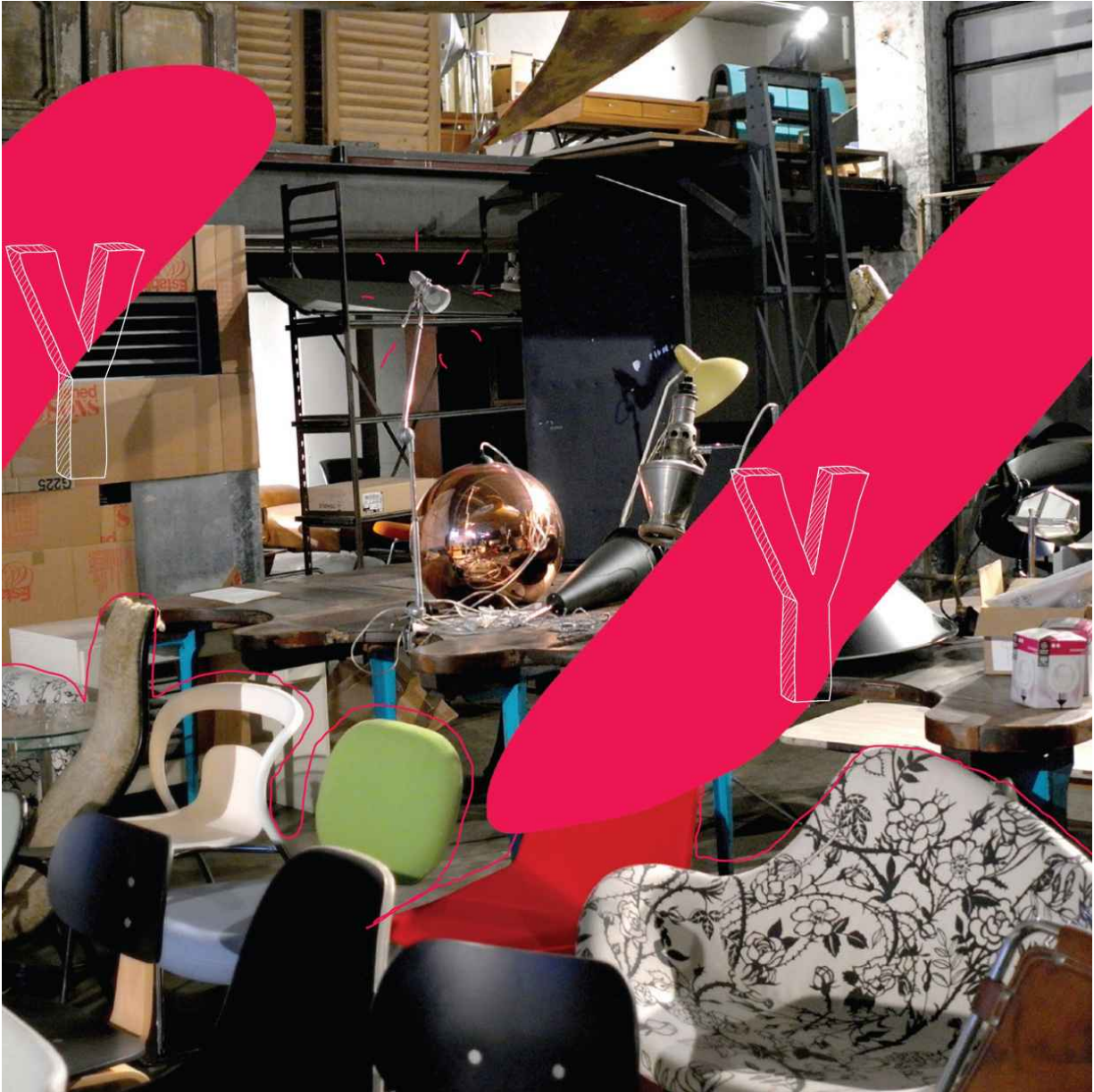
— Erik Roth

Erik dirige el departamento de Global Innovation Practice de McKinsey, y es socio de la empresa.

Es coautor de *Seeing What's Next: Using the Theories of Innovation to Predict Industry Change*.

LOS NEGOCIOS YA NO SON LO QUE ERAN

Todo ha cambiado, está cambiando, y va a seguir cambiando.



Ya desde que descubrimos el fuego, las herramientas de piedra, el lenguaje y las otras grandes innovaciones de los albores de la humanidad, el cambio ha estado presente entre nosotros. Por eso lo llaman “evolución”. Probablemente sea cierto que el ritmo del cambio hoy día es discutiblemente muy superior a lo que lo ha sido jamás. El teórico de la cultura Paul Virilio se refiere a este ritmo (y a nuestra búsqueda de una ciencia y una lógica de la velocidad) con el término “dromología”, del griego *dromos*, que significa “correr”. Para él, la velocidad a la que se suceden los cambios radica tanto en una reducción dramática del espacio como del tiempo. A medida

que nuestra tecnología, nuestro transporte, comunicación y otras formas de estar en el mundo se vuelven cada vez más rápidos y eficaces, las antiguas tradiciones en torno a las que se han organizado culturas, economías y políticas quedan patas arriba.

Un resultado de la velocidad es la disrupción. Y durante los últimos años, pocas o ninguna de las antiguas tradiciones se han visto más afectadas por la disrupción que las propias del mundo de la gran empresa. Como respuesta a la turbulencia cultural constante y a su efecto sobre la reputación, el crecimiento y la rentabilidad, algunas grandes compañías han recurrido al design thinking para que les ayude a encontrarle sentido a la disrupción y para sustentar la competitividad.

Las fuentes de la disrupción son numerosas, pero hay una evidente. A medida que se acelera la innovación tecnológica, las personas, las comunidades, las organizaciones y los objetos se encuentran mucho más interconectados que nunca antes. Gracias a Internet, nuestro mundo se ha encogido y ahora estamos muy cerca unos de otros. Como resultado, hablamos más, compartimos más, nos quejamos más, celebramos más, ideamos más y esperamos más.

Se trata de un cambio radical, vibrante y definido, respecto al modo en que se ha gestionado siempre una empresa, cuando la rentabilidad económica era la fuerza impulsora. Hoy día a la gente no le importa decir “¡A freír espárragos la forma tradicional de hacer negocios!”, y luego demuestra que lo dice en serio.

Se trata de un cambio radical, vibrante y definido, respecto al modo en que se ha gestionado siempre una empresa, cuando la rentabilidad económica era la fuerza impulsora. Hoy día a la gente no le importa decir “¡A freír espárragos la forma tradicional de hacer negocios!”, y luego demuestra que lo dice en serio.

— Richard Branson

El reto al que se enfrentan las empresas que se han visto más afectadas por las disrupciones recientes en la tecnología y en la comunicación social se centra en la gestión. Originariamente, la gestión se diseñó para un conjunto muy distinto de necesidades comerciales: garantizar que se realizaran tareas repetitivas, mejorar la eficacia económica y maximizar la productividad de personas y de maquinarias. Hoy día esas necesidades son muy diferentes. ¿Por qué? Porque nos enfrentamos a una crisis. En realidad, nos enfrentamos a muchas. Hay crisis en los ámbitos de la competencia, la economía, la tecnología disruptiva, la creación de puestos de trabajo, el desarrollo social y la sostenibilidad. Algunas son más acuciantes que otras. La crisis de los recursos naturales es, sin duda, más urgente que la económica, y empeora cada vez más a medida que aumentan las poblaciones y su índice de consumo más rápido de lo que la innovación humana y tecnológica pueden hallar vías para aumentar lo que puede extraerse del mundo natural o producirse en él.

Pero también hay una crisis de confianza y de credibilidad. Las soluciones de gestión que aplican muchos líderes en caso de emergencia ya no son eficaces. Dado que la mayoría se ve superada por la complejidad y la escala de los problemas a los que se enfrentan, resulta muy difícil evaluar el verdadero grado de exposición al riesgo de una organización. Como resultado de ello, se cuestiona la validez y la efectividad de instrumentos y de técnicas de gestión ya acreditadas. La mayor parte fue diseñada para un mundo diferente, y funciona basándose en diseños organizacionales mucho más allá de su fecha de caducidad, como aquellas declaraciones de objetivos sin sentido que se supone que cohesionan a los trabajadores. Si alguna vez te has preguntado de dónde salieron esos lemas inspiradores y qué se supone que debemos hacer con ellos, ahora podría ser el momento de colgarlos en una pared y considerarlos antiguallas. O si no, echarse unas risas con el dibujante de las tiras cómicas de *Dilbert*, Scott Adams, que definió una declaración de intenciones como “una frase larga y confusa que

demuestra la incapacidad que tienen los directivos para pensar con claridad”.

Necesitamos una nueva vía, que sea inteligente, humana, cultural, social y ágil, y que sitúe la innovación en el meollo de todos los pasos que dé. Esa vía podría ser el design thinking. Esto no te lo enseñarán en la escuela de negocios ni en la de diseño, en gran parte porque esas organizaciones adolecen de la misma veta de anticomplejidad que afecta a muchas grandes empresas. **Y de esto trata este libro.**





**QUEREMOS MÁS, CUANDO LO QUEREMOS,
COMO LO QUEREMOS Y AL PRECIO QUE LO
QUEREMOS.**



EL EFECTO MARIPOSA Y LA PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO



Estamos de acuerdo en que nuestro mundo cambia rápidamente. El futuro no es como el pasado. El modo en que hacemos negocios hoy no será como lo haremos en el futuro. Resulta tan difícil predecir el clima para los próximos 12 meses como lo es predecir el rendimiento de una empresa.



Por supuesto, *en realidad* no podemos predecir el clima. Los meteorólogos predicen los cambios en los patrones climáticos al estudiar los patrones atmosféricos, reuniendo datos y aplicando lo que ven a lo que piensan que pasará. Pero su grado de precisión es escaso más allá del corto plazo, en gran medida porque se basan en el presente para imaginar el futuro. En la década de 1960 un profesor del MIT, matemático y meteorólogo, Edward Lorenz, formuló un modelo del modo en que el aire se desplaza por la atmósfera, midiendo los cambios en la temperatura, la presión y la velocidad. Reduciendo el clima a 12 ecuaciones diferenciales, analizando montones de cifras impresas y realizando gráficos sencillos, Lorenz descubrió que las ligeras diferencias en una variable podían tener un profundo impacto en el resultado de todo un sistema. Al crear un modelo del clima, Lorenz no sólo descubrió el mecanismo fundamental del caos determinista (la dependencia sensible de las condiciones iniciales del “efecto mariposa”), sino también que era imposible predecir el tiempo a largo plazo.

De igual manera, buena parte de lo que hacemos en la estrategia y la planificación empresarial es un intento para predecir el futuro basándonos en el presente y en el pasado. Sin embargo, a pesar de invertir millones de dólares en sistemas de planificación de recursos empresariales, sólo podemos proyectarnos de tres a seis meses en

el futuro, como máximo, con cierta precisión razonable. ¿Por qué? Porque la mayoría de los líderes empresariales es reacia al caos, es claramente lineal y está aislada de las ondas mundiales que no estén directamente relacionada con el mundo de los negocios.

Todos estamos más conectados de lo que pensamos. Ya sea una empresa o cualquier otro desafío organizacional al nivel de sistemas, el design thinking nos ayuda a apreciar y a encontrarle sentido a los vínculos complejos entre las personas, los lugares, los objetos, los sucesos y las ideas. Éste es el impulsor más potente de la innovación. Es lo que guía la planificación estratégica a largo plazo. Es lo que conforma las decisiones de negocio que deben basarse en oportunidades futuras, no en sucesos pasados. Es lo que incita la imaginación. Y es lo que revela el verdadero valor.



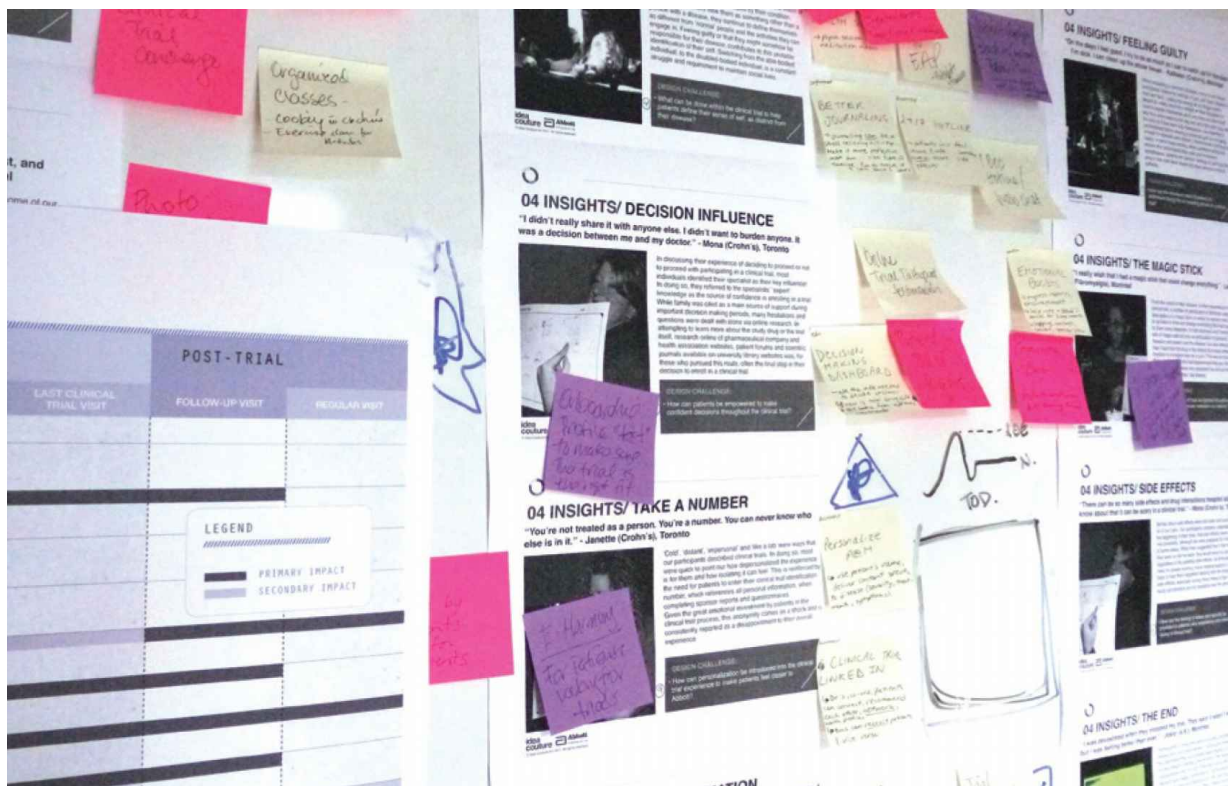
EL DESIGN THINKING APLICADO ES UNA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA



La gestión de la innovación consiste en algo más que en planificar nuevos productos, servicios, extensiones de marca, inventos tecnológicos o novedades. Consiste también en imaginar, organizar, movilizar y competir de otra forma. Para conseguirlo con cierto grado de éxito, las organizaciones deben prestar atención a las

palabras del poeta contracultural estadounidense Tuli Kupferberg: “Cuando se rompen patrones, emergen mundos nuevos”.

Si crees que la planificación estratégica impulsa la innovación estratégica, vives en un mundo anticuado. El design thinking fomenta la innovación estratégica. Se puede utilizar para empezar por el principio de una idea, o para desbloquear el valor oculto en productos, servicios, tecnologías y bienes ya existentes, vigorizando así un negocio sin reinventarlo necesariamente. El design thinking, un proceso disciplinado que puede dar como resultado una creación de valor económico considerable, una diferenciación importante y una mejora de la experiencia del cliente, es poco ortodoxo por naturaleza. Pero también contiene las capacidades esenciales que motivan la innovación.





ES HORA DE DEJAR DE PENSAR EN “MODO CRISIS”

A veces, cuando estamos en medio de una crisis tomamos nuestras peores decisiones.

Reaccionar en lugar de actuar proactivamente, o estar a la defensiva en vez de a la ofensiva, son actitudes basadas en el modo en que hemos gestionado los problemas en el pasado, es decir, aislando uno o más factores como causas de la crisis y, luego, abordándolos. El design thinking, tanto si se aplica de forma táctica como estratégica, puede ayudarnos a salir del “modo crisis” al enfocar los desafíos desde un nivel sistémico.



El diseño actual de la gestión no está pensado para pedir a los directivos que sean creativos, sino para impedirles que cometan errores o corran riesgos innecesarios.

Hoy día, muchas empresas se han visto afectadas por el fracaso económico al nivel de sistema, y por el hundimiento del diseño organizacional y los procesos de gestión tradicionales. Estos fracasos han inducido a algunos líderes empresariales a mirar con

esperanza el design thinking como la siguiente “panacea maravillosa” de la administración. Con frecuencia, dada la manera en que diversos autores lo han presentado como una forma de abordar circunstancias complejas, ambiguas, confusas y volátiles en muy diversos contextos y culturas, el design thinking se vende como un enfoque refrescante, revitalizado y rejuvenecido sobre el pensamiento administrativo y estratégico. Lo es, pero dista mucho de ser una cura mágica. De igual modo que los pioneros del movimiento modernista admitieron la necesidad de nuevos conceptos de diseño para ajustarse a los progresos tecnológicos del siglo xx, nosotros hemos de reconocer la necesidad de nuevos conceptos administrativos que se adecuen a la era disruptiva del siglo xxi.

Ésta ha sido una era apasionante para el design thinking. ¿Perderá su atractivo durante los próximos años, como otras modas de corta vida en el mundo de la administración? ¿O cambiará para siempre la forma de hacer negocios? Sólo el tiempo lo dirá. Las firmas de diseño tradicionales, las agencias de desarrollo de marca y los estudios de diseño afirman enseguida que pueden cambiar el mundo de sus clientes; sin embargo, sus clientes pueden sentirse decepcionados con esa promesa si sus socios consultores no entienden la estrategia empresarial, la gestión de un portafolio, el poder del mercado, la dinámica de la industria, la economía dirigida y la intensidad de capital. El cambio exige algo más que diseños atractivos y eslóganes pegadizos. Añadir a tu plantilla unos cuantos empleados jóvenes y con un máster no te convierte en una consultoría de estrategia. Y aplicar una capa ligera de design thinking tampoco te servirá de mucho. El Design Thinking cambia el paradigma de la gestión, y sentiremos su influencia durante décadas.

EL PROBLEMA DE COMPETIR COMO UN LOCO ES QUE, INCLUSO SI GANAS, SIGUES SIENDO UN LOCO.

— Lily Tomlin

**EL DISEÑO ACTUAL DE LA GESTIÓN
NO ESTÁ PENSADO PARA PEDIR A
LOS DIRECTIVOS QUE SEAN
CREATIVOS, SINO PARA IMPEDIRLES
QUE COMETAN ERRORES O
CORRAN RIESGOS INNECESARIOS.**



CAMBIAR LOS PARADIGMAS DE LA GESTIÓN

Siglo XX —————> **Siglo XXI**

Escala y alcance

Velocidad y fluidez

Predictibilidad

Agilidad

**Límites organizacionales
rígidos**

**Límites organizacionales
flexibles**

Mandar y controlar

Capacitación creativa

Reactiva y adversa al riesgo

Intrapreneur

Intención estratégica

Beneficios y propósito

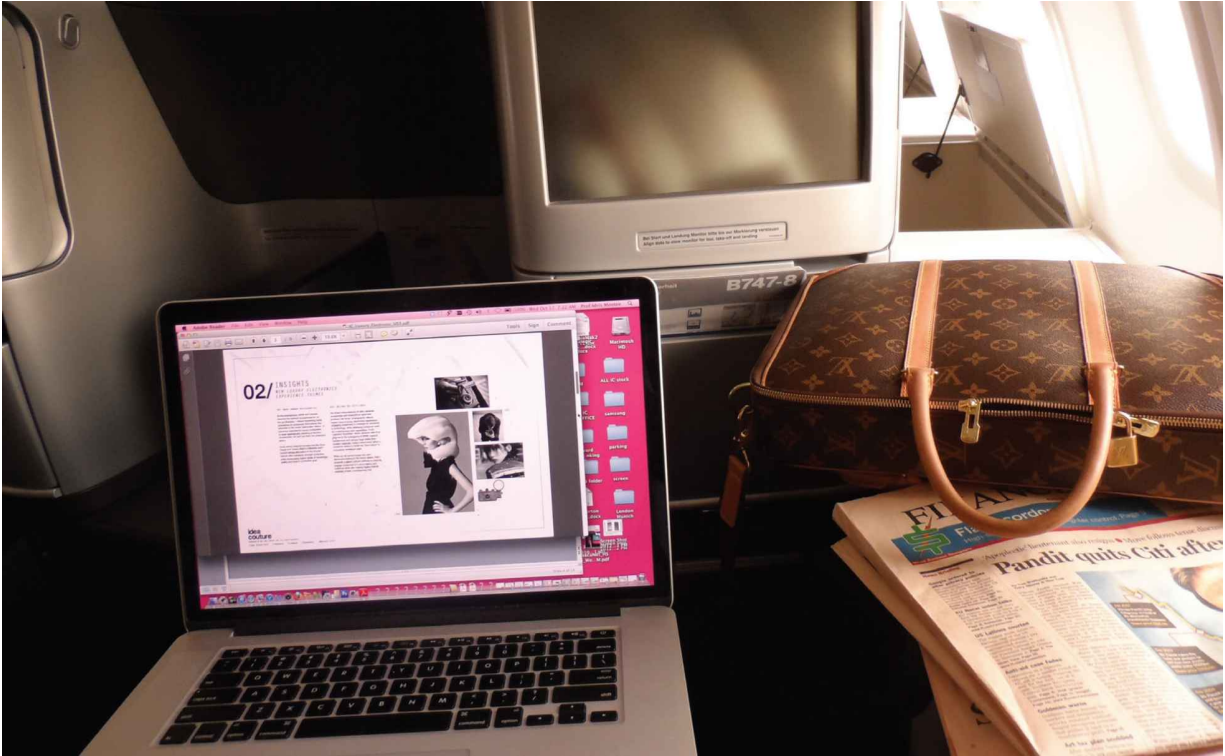
Ventaja competitiva

Ventaja comparativa

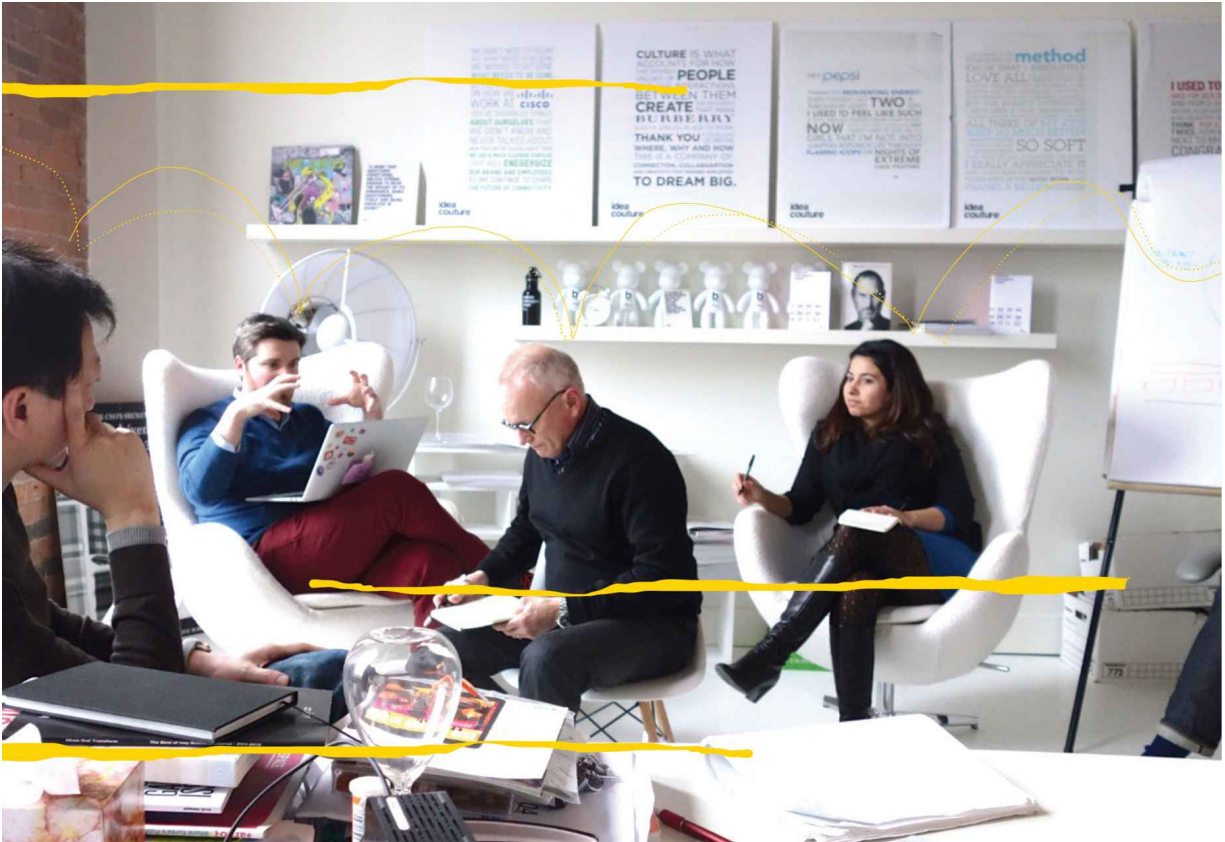
Datos y análisis

Síntesis de grandes datos





¿QUÉ ES EL DESIGN THINKING REALMENTE?



Pregunta a un grupo de personas que se hayan apuntado al design thinking qué es exactamente, y recibirás un montón de respuestas, cada una de las cuales se diferenciará lo bastante de la anterior como para darte la respuesta que buscas: no existe una definición única, unificadora y común del *design thinking*. Dada su predilección para tratar con la ambigüedad, quizá no deba haberla.

Para la mayoría de quienes lo practican, la idea del diseño como forma de pensar se remonta a Herbert Simon y su obra de 1969, *Las ciencias de lo artificial*. Simon, de origen estadounidense, fue científico político, economista, sociólogo, psicólogo y profesor en la Carnegie Mellon University, y su distinción entre el pensamiento

crítico como proceso analítico consistente en “desgranar ideas” y un modo diseño-céntrico de pensar como proceso de “construir” ideas es fundamental para la práctica del design thinking. Por lo tanto, también lo es su definición de *diseño* como “la transformación de las condiciones existentes en otras preferidas”.

Desde el libro *Experiences in Visual Thinking*, de Robert McKim y publicado en 1973, hasta el primer uso destacable que hizo del término Peter Rowe en *Design Thinking*, de 1987, hasta el artículo tan influyente de Richard Buchanan, “Los problemas malvados del Design Thinking”, la gran idea de Simon (que el diseño siempre está ligado a un futuro mejorado) ha seguido dando forma a la práctica en todas direcciones.

Más recientemente, el design thinking ha captado la atención de los hombres de negocios gracias a que se ha abierto camino en las páginas de publicaciones como *Bloomberg Businessweek* y *Harvard Business Review*. Mientras que Simon y quienes le siguieron adoptaron un enfoque más considerado y académico sobre los puntales epistemológicos de la práctica, la comprensión del design thinking en la prensa empresarial es demasiado simplista. Al centrarse en la aplicación de un enfoque antropocéntrico a la identificación de los problemas, seguido por una plasmación de prototipos de ideas en objetos tangibles o modelos no funcionales para resolver esos problemas, la prensa de empresa tiende a hacerle al design thinking lo que hace con temas más complejos: convertirlo en un conjunto de herramientas de fácil acceso que puede usar todo el mundo.

**UNA ORGANIZACIÓN CON DESIGN THINKING ES
CAPAZ DE IMPULSAR EFICAZMENTE EL
CONOCIMIENTO DESDE EL MISTERIO A LA
HEURÍSTICA Y DE ÉSTA AL ALGORITMO,
OBTENIENDO DURANTE EL PROCESO UNA**

VENTAJA ECONÓMICA DE COSTES SOBRE SUS COMPETIDORES.

La prensa especializada en empresa, que se caracteriza típicamente por un proceso paso a paso que hacen atractivo con la ayuda de notas Post-it multicolores, mapas mentales y otras representaciones visuales excesivamente simplistas, ha vuelto más romántico el concepto del design thinking, presentándolo como una forma de resolver problemas e impulsar los beneficios. ¿Su definición más simplista? El design thinking es una manera de conseguir que los hombres de negocios piensen como diseñadores y los diseñadores, como hombres de negocios. Pero el design thinking es más que eso.



Y, GRACIAS A ESTA VENTAJA EN COSTES, PUEDE REDIRIGIR SU CAPACIDAD PARA EL DESIGN THINKING HACIA RESOLVER EL SIGUIENTE MISTERIO IMPORTANTE, Y ADQUIRIR INCLUSO UNA MAYOR VENTAJA SOBRE SUS COMPETIDORES.

— Roger Martin



Así que, ¿qué es el Design Thinking?

- ¿Una manera de superar los retos del diseño mediante la aplicación de la empatía?
- ¿Un enfoque sobre la resolución colectiva de problemas?
- ¿Un marco donde equilibrar las necesidades y la factibilidad?
- ¿Un medio para resolver problemas complejos o insidiosos?
- ¿Un paradigma conceptual para la curiosidad y la investigación?
- ¿Un proceso fijo y un conjunto de herramientas?
- ¿Un enfoque a la resolución de problemas que los aborda en el nivel sistémico?
- ¿Una cultura que fomenta la exploración y la experimentación?
- ¿Una palabra de moda que usan los diseñadores para sugerir que pueden hacer algo más que diseñar?

- ¿Una expresión de moda que venden los directivos como la próxima herramienta de estrategia?

La respuesta a todas estas preguntas es: “¡Sí, y más!”. Ésta es mi definición del *design thinking*: **El design thinking es la búsqueda de un equilibrio mágico entre los negocios y el arte, la estructura y el caos, la intuición y la lógica, el concepto y la ejecución, el espíritu lúdico y la formalidad, y el control y la libertad.**

Tal como lo practico, éste es un marco de referencia para un enfoque antropocéntrico sobre la innovación estratégica y un nuevo paradigma de gestión para la creación de valor en un mundo de redes que cambian radicalmente y de tecnologías disruptivas.

Aunque sin duda este marco está poblado de procesos o instrumentos valiosos (que veremos más adelante), el equilibrio mágico reside en el propio marco de referencia. El design thinking tiene que ver con la flexibilidad cognitiva, la capacidad de adaptar el proceso a los retos. Y por lo que respecta a las organizaciones que aplican con éxito el design thinking a los desafíos que encuentran, ese marco es esencialmente cultural. Si intentases describir la cultura de una organización que usa el design thinking, algunas de las palabras y expresiones que seguramente utilizarías serían:

Antropocéntrico	Creativo e innovador
Velocidad y agilidad	Conectado y no jerárquico
Adaptable y flexible	Divertido y ameno
Inspirado	Comprometido
Disruptivo	Muy energético
Apasionado	Atrevido
Bien dirigido	

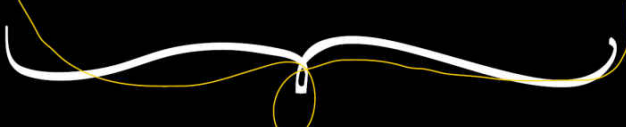
¿Cuántas grandes organizaciones tienen culturas como ésta? La respuesta es que muy pocas, motivo por el cual la innovación resulta tan difícil sin la ayuda de otras organizaciones, normalmente más pequeñas, que poseen semejante cultura. Don Norman, un respetado crítico del diseño y educador, sugiere que uno de los

principales problemas relacionados con la innovación es la capacidad de gestionar lo que es deseable, practicable y económicamente viable. Aunque se refiere al diseño de objetos, el problema está igual de presente cuando se diseñan sistemas, servicios o incluso culturas.

El design thinking no es un experimento; nos anima a experimentar y nos capacita para ello.



EL DESIGN THINKING ES
LA BÚSQUEDA DE
un equilibrio mágico entre
NEGOCIOS Y ARTE;
ESTRUCTURA Y CAOS;
INTUICIÓN Y LÓGICA;
CONCEPTO Y EJECUCIÓN;
espíritu lúdico y formalidad; y
CONTROL Y LIBERTAD.



EL DESIGN THINKING, ¿ES CIENCIA O ARTE?



Normalmente no asociamos el diseño con la ciencia, pero muchas teorías del diseño se han visto inspiradas por las disciplinas científicas, sobre todo por las ciencias naturales. En estos casos, el diseño se contempla como un procedimiento objetivo, racional, que aprovecha los mismos estándares rigurosos de comprobación y verificación que las ciencias.

Estas teorías se centran en el encuadre y la resolución de problemas.

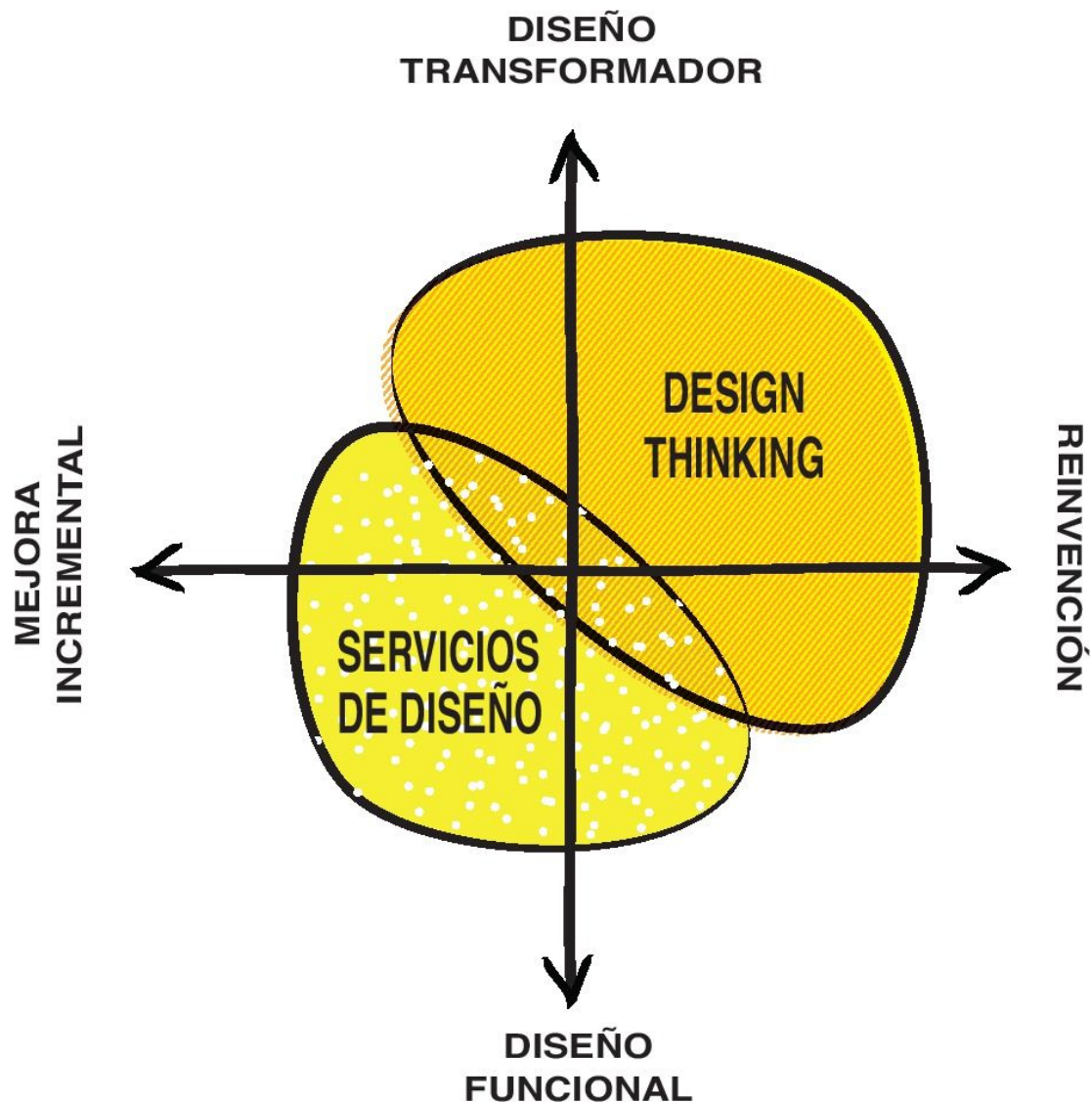
En el mundo de la empresa, se dice que los problemas (punto de partida) y los objetivos (final) son como una partida de ajedrez: las posiciones iniciales de las piezas están bien definidas, y la meta, por supuesto, es hacer jaque mate y ganar la partida. Pero en el diseño las cosas no son así. Como escribe Donald Schön en *El profesional reflexivo: cómo piensan los profesionales cuando actúan*: “En la práctica del mundo real, los problemas no se presentan al profesional como hechos consumados. Deben construirse partiendo de los materiales de situaciones problemáticas que confunden, angustian y son inciertas”.

Por eso el teórico del diseño y educador Horst Rittel llamó “malvados” a los problemas de diseño, y propuso que necesitamos un enfoque totalmente nuevo, lo que él llamó una segunda generación de teorías y métodos de diseño. Él sostiene que si la primera generación intentaba convertir el diseño en un proceso puramente racional, la segunda admite que el concepto de racionalidad conlleva paradojas graves, y que las distinciones entre diseño sistemático e intuitivo y entre diseño racional e irracional son insostenibles.

Algunos de los principios del design thinking se originaron en la disciplina del diseño, pero se adaptaron para que fueran aplicables a un contexto empresarial más amplio y complicado. El design thinking es popular entre los educadores y los emprendedores sociales que buscan innovaciones sociales, porque enfoca la resolución de problemas desde el punto de vista del usuario final, y exige soluciones creativas mediante el desarrollo de una comprensión profunda de necesidades insatisfechas dentro del contexto y los límites de una situación concreta. Ciertos diseñadores están adquiriendo las habilidades cuando trabajan en estrecha colaboración con otros especialistas en dominios de los campos de la ingeniería, la economía y las ciencias sociales. Aún tiene que penetrar en las escuelas de negocio, de modo que nuestra próxima

generación de directivos esté mejor equipada para gestionar retos cada vez más complejos.

El lenguaje que solía asociarse con los diseñadores se ha infiltrado ya en otros campos: a los administradores de hospitales se les dice que tienen que centrarse más en el paciente; a los creadores de políticas, que los servicios públicos deberían estar más centrados en el usuario; y las empresas se relacionan con sus clientes ofreciendo nuevos significados a los objetos. El design thinking ya no es algo que se enseñe y se practique en un estudio. Para los ejecutivos y los directivos se está convirtiendo en nuestro lenguaje cotidiano.



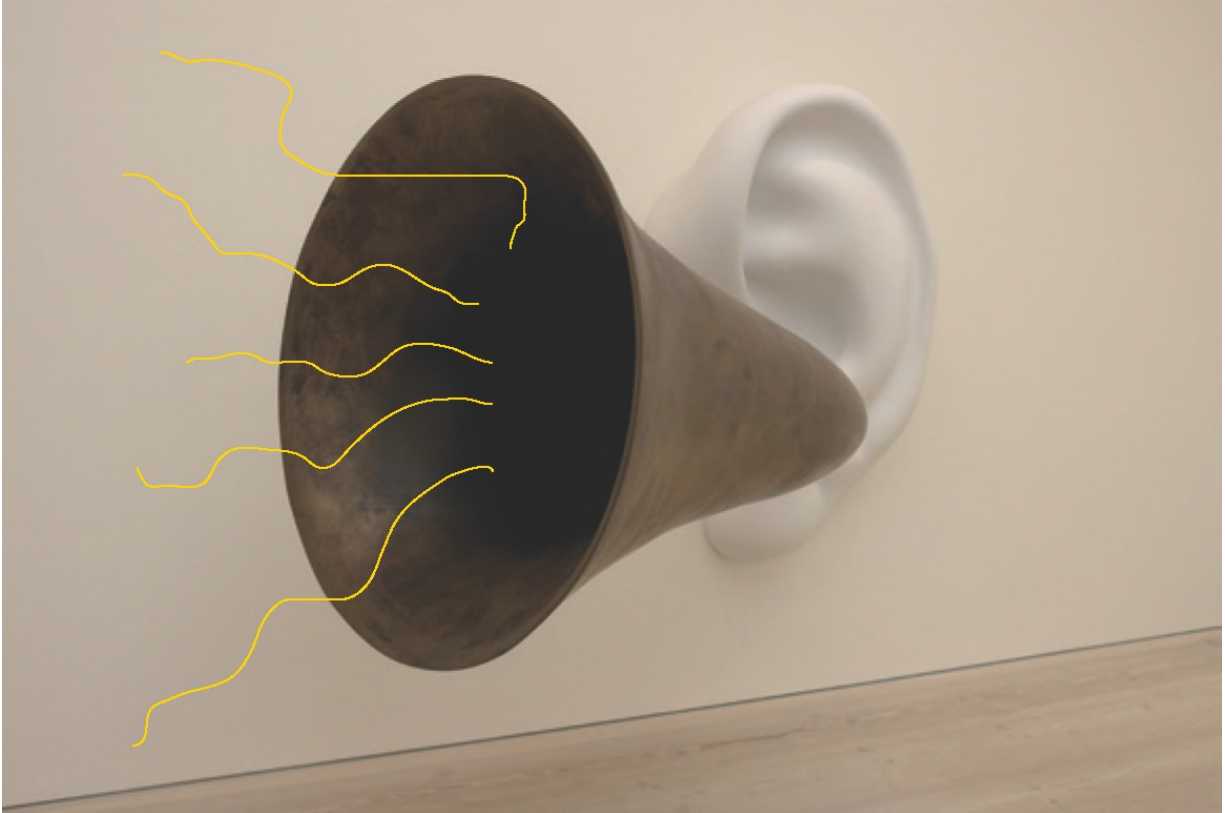


EL DESIGN THINKING SE HA SIMPLIFICADO EN EXCESO



A menudo se simplifica demasiado la importancia del design thinking en la empresa, o su aplicación en ella. Es algo más que unas notas Post-it que empapan una pared o que diversas formas creativas de hacer brainstorming. Y es más que un proceso de cinco, seis o siete pasos para llegar a esas ideas.

Esta simplificación excesiva nos obliga a adoptar roles predeterminados, que vienen acompañados de normas, convenciones, conductas y expectativas formales que, en última instancia, limitarán lo que pensamos y hacemos.



“La complejidad es el prodigio del mundo. La simplicidad es la percepción del universo. Tras la complejidad siempre subyace la simplicidad que hay que revelar. En la simplicidad siempre anida la complejidad que hay que descubrir.”

— Gang Yu

Es importante reconocer que el Design Thinking no es exclusivo de los diseñadores, ni es inalcanzable para personas formadas en otras disciplinas. El Design Thinking es algo natural e inherente a todos nosotros. Es un enfoque sobre la investigación y la expresión que complementa y fomenta habilidades, conductas y técnicas ya existentes. Pero también es esencial no definir la disciplina como la antítesis del pensamiento analítico respaldado por los datos. El Design Thinking constituye su propio modo analítico, que se centra en las formas, las relaciones, la conducta y las interacciones y emociones humanas reales.

Entre éstas se cuentan:

01/ Cómo vive hoy en un ecosistema un producto, servicio, sistema o negocio.

02/ Cómo interactúa la gente con los mencionados, y la naturaleza, frecuencia y atributos de esa interacción.

03/ Cómo los diversos elementos del ecosistema se relacionan entre sí, y si existe algún impacto al nivel sistémico.

04/ Qué otros ecosistemas existen adyacentes al nuestro.

05/ Cómo se pueden obtener nuevas visiones al contemplar ampliamente los eventos comunicativos dentro de estos ecosistemas, y cómo encajan desde una perspectiva sistémica.

06/ Cuáles son las características y patrones de conducta clave de las nuevas relaciones cuando se abordan desde el nivel sistémico.

07/ Cuáles son los patrones de la conducta informativa de las personas, y cómo mapearlos visualmente para encontrarles sentido.

LA COMPLEJIDAD ES EL PRODIGIO DEL MUNDO. LA SIMPLICIDAD ES LA PERCEPCIÓN DEL UNIVERSO. TRAS LA COMPLEJIDAD SIEMPRE SUBYACE LA SIMPLICIDAD QUE HAY QUE REVELAR. EN LA SIMPLICIDAD SIEMPRE ANIDA LA COMPLEJIDAD QUE HAY QUE DESCUBRIR.

— GANG YU





EL DESIGN THINKING APLICADO EN LOS NEGOCIOS Y ESTRATEGIAS





La aplicación del design thinking a los problemas empresariales capacita a las organizaciones y a los individuos que hay en ellas para entender mejor su entorno competitivo y operativo. Desde los patrones conductuales hasta los valores, pasando por los retos a nivel de sistema y las estrategias de introducción en el mercado, a menudo el proceso de comprender cómo satisfacer las necesidades de las personas revierte hacia dentro y revela algunas de las lagunas organizacionales más mortíferas y los motivos por los que siguen existiendo.

En 1893, el primer consultor de gestión del mundo tuvo la idea de mejorar el flujo laboral industrial. Frederick Taylor, alias el padre de la organización científica del trabajo, se embarcó en un estudio científico de los procesos industriales. Desde la publicación en 1911 del tratado de Taylor titulado “Los principios de la organización científica del trabajo”, el campo de la ingeniería industrial ha intentado mejorar la eficiencia mediante el modelo organizativo de Taylor. La organización científica del trabajo, que tiene ya casi 100 años, se basa principalmente en un paradigma mecanicista de nuestro universo cuando procura encontrar las “mejores” maneras de trabajar. Esta disciplina, que impulsa modelos de negocio poderosos como la cadena de montaje de Ford, y que acelera la productividad, controla la calidad y minimiza el coste, sigue siendo el principal modus operandi en el mundo de la empresa.

Más de 100 años después, los científicos no han progresado mucho en la organización científica del trabajo. A mediados de la década de 1980 centraron su atención en el caos y usaron los modelos por ordenador para buscar el orden por medio de diagramas matemáticos creados a una velocidad distorsionada. Aunque descubrieron algunas visualizaciones de datos fascinantes, no pudieron explicar o comprender los patrones. Como pasa al predecir el tiempo atmosférico, lo único que pudieron hacer fueron hipótesis aproximadas, sin garantizar nunca un cielo despejado.

Una década más tarde, los científicos centraron su atención en la complejidad. Usaron modelos informáticos avanzados para desvelar la estructura de formas de vida y aplicarla a los negocios. Compararon de todo, desde colmenas hasta el ADN genético, pasando por los embotellamientos y las propiedades complejas del entorno tecnológico y económico. Aunque consiguieron crear algunas metáforas atractivas para la organización estratégica, estos estudios no lograron revelar nada a prueba de errores.

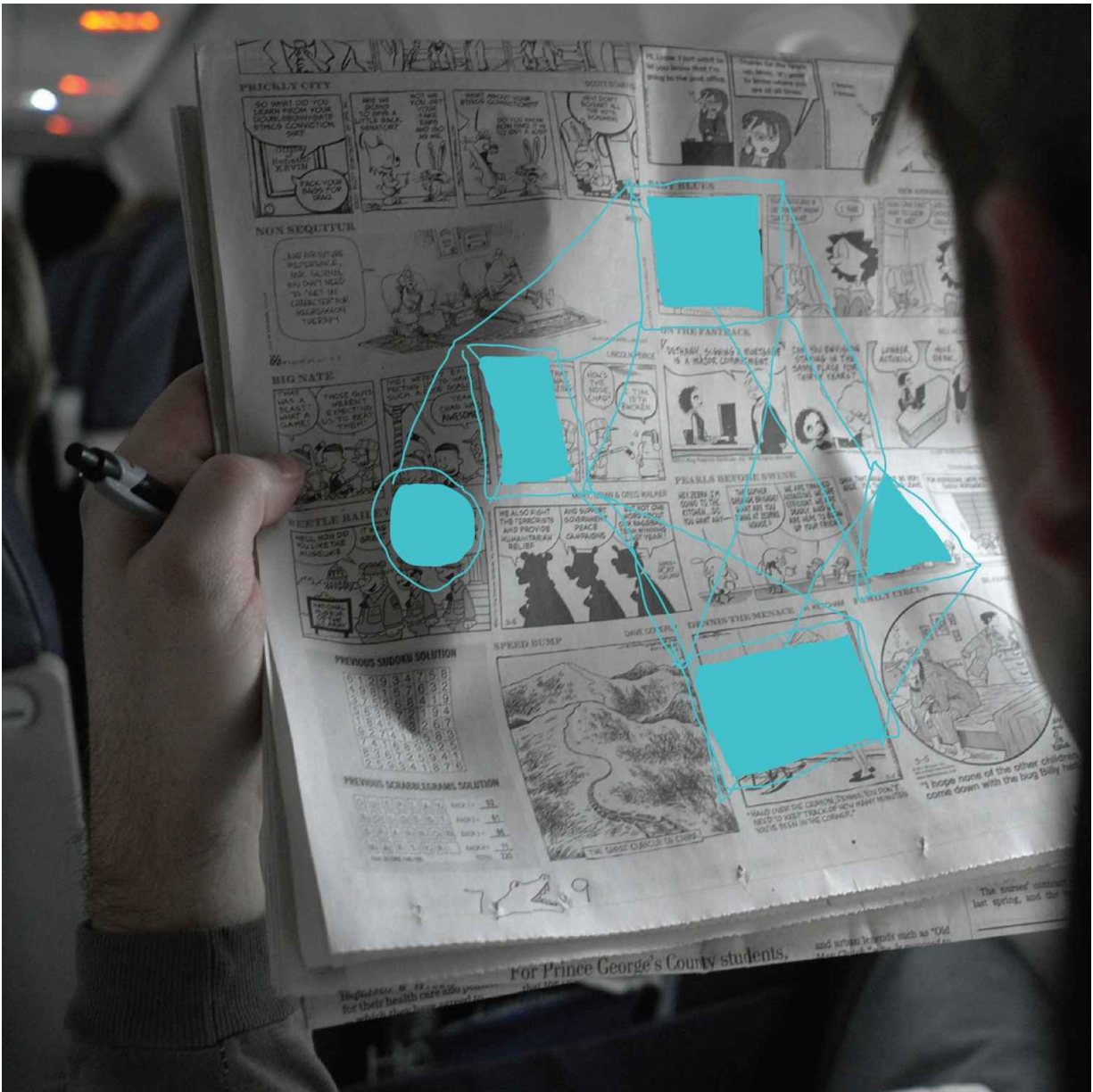
LOS ANALFABETOS DEL SIGLO XXI NO SERÁN QUIENES NO SEPAN LEER Y ESCRIBIR, SINO

QUIENES NO SEPAN APRENDER, DESAPRENDER Y VOLVER A APRENDER.

— Alvin Toffler

Hoy día, las empresas Fortune 500 y otras siguen administrándose como máquinas, valorando la rentabilidad por encima de todo lo demás, manteniendo la autoridad mediante un sistema de comando y control, y dependiendo del Six Sigma para mejorar la calidad. También se fían en exceso de los baremos de utilización, output y eficacia de la producción en masa. Estas prácticas sirven para edificar una estructura burocrática, distanciar a los ejecutivos de los clientes e inducir a los primeros a aplicar una gestión rígida y sistemática.

En el lenguaje del pensamiento sistémico, el problema de la administración moderna y de su búsqueda para garantizar la coherencia y la predictibilidad es que intenta erradicar la variación. Una variación excesiva es el enemigo por antonomasia de la predictibilidad; de hecho, la misión de la planificación estratégica, el control de calidad y Six Sigma es eliminar las sorpresas indeseadas. Pero, como todos sabemos, en la vida, como en los negocios, existe la tendencia a que las cosas se descontrolen y se dispersen en todas direcciones. Los innovadores entienden y aceptan esto, porque la verdadera innovación consiste en maximizar la posibilidad de que se produzcan sorpresas afortunadas. Como tal, necesita permitir cierto grado de variación de una forma un tanto bien dirigida.



Quienes destruyen una organización no son los incompetentes. Éstos nunca se encuentran en posición de destruirla. Quienes no dejan de obstaculizar las cosas son aquellos que han tenido algunos éxitos y quieren dormirse en los laureles.

— F. M. Young

Cada vez se reduce más y más rápido la media de tiempo que pasa un ejecutivo en su cargo: desde una media de 10 años en la década de 1990 hasta dos o tres años a día de hoy. El ritmo al que los líderes de mercado pierden su posición, el llamado índice o ratio de caída, se ha duplicado en los últimos veinte años. Para las empresas construidas para durar, la vida media de una organización, independientemente de su tamaño, es de sólo 12,5 años. Además, de todas las fusiones y absorciones, no más del 20 por ciento crea valor de verdad, y más del 50 por ciento destruye ese valor. A la luz de estos datos, hay dos grandes preguntas que hemos de formularnos: la gestión tal como la conocemos, ¿funciona? Y ¿será el momento de replanteársela?

¿Te acuerdas de Herbert Simon, quien escribió *Las ciencias de lo artificial* y nos expuso las primeras teorías del design thinking? Pues también escribió sobre la planificación estratégica y sugirió que la teoría clásica de las decisiones (y su influencia sobre la planificación estratégica) es útil a la hora de evaluar estrategias que ya se han creado, pero no tanto cuando hay que abordar los problemas que se supone que deben resolver esas estrategias. Incluso es menos útil cuando la misión consiste en generar alternativas estratégicas viables.

Según el experto en planificación de situaciones Paul Schoemaker, el error esencial de su disciplina es el énfasis extremo sobre la respuesta a situaciones nuevas basada en la extrapolación del pasado. Los nuevos retos no tienen historia. Dado el ritmo actual del cambio, la extrapolación del pasado podría empujar a las empresas por una vía peligrosa.

Otro motivo por el que fracasan los esfuerzos de planificación es que “no hay un plan subyacente en la idea” o “no hay una idea subyacente en el plan”. Sin duda, la mayor parte de los planes estratégicos contiene una colección impresionante de 150 diapositivas de PowerPoint, pero la mayoría son tan evidentes que uno se plantea el valor de la gran idea. Aquellos de vosotros que habéis vivido en este mundo entenderéis que ejecutar semejante plan significa que tenéis que acudir a los consultores para llenar las

lagunas. Lo que muchas compañías denominan “iniciativa estratégica” en realidad no es estratégica ni se centra de verdad en una iniciativa. Decir que algo es una iniciativa estratégica no hace que lo sea.



La planificación estratégica se predica sobre la disponibilidad de la información. En el pasado no había suficientes datos para respaldar un análisis significativo. Hoy día sucede lo contrario, gracias a los grandes datos. ¿Qué son los grandes datos? Normalmente se describen en términos de tres elementos clave: el volumen de información (la cantidad procedente de todas las fuentes), la variedad de ésta (la naturaleza de la información en todos los formatos) y su velocidad (la velocidad a la que se reúnen los datos); los grandes datos podrían ayudar a ciertas empresas a tomar decisiones estratégicas más acertadas, pero también hacen que esas empresas transiten por la vía cuantitativa, que les ha complicado tanto diseñar para los seres humanos.

En realidad da un poco de miedo. En la historia de la humanidad jamás habíamos reunido esta cantidad de información a semejante

velocidad. Y además el ritmo no aminora. A medida que se hace un seguimiento de cada vez más actividades cotidianas y que se digitalizan nuestras actividades empresariales, estamos llegando a un punto en el que adolecemos de una parálisis por exceso de datos. La relación señal-ruido ha pasado del 50 al 90 por ciento, y quizá un 10 por ciento de los datos son útiles. Los grandes datos no reducen la necesidad de la intuición y del sentido común en la planificación estratégica: añaden más presión. Pero en lo tocante a la toma de decisiones hace falta un liderazgo firme para mantener una cultura equilibrada.

DESIGN THINKING AL RESCATE

Las compañías se ven inmersas en una crisis porque no logran responder al cambio, aun cuando admiten la necesidad de transformarse. Vivimos en la era de la competencia extrema, y toda ventaja competitiva se ha reducido a una ventaja comparativa.

Las mejores prácticas no sirven de mucho, sobre todo para quienes pretenden innovar dentro de la economía creativa moderna. Cada vez resulta más difícil resolver los problemas, porque nos bombardean con grandes cantidades de datos y de software empresarial, que obligan a los directivos a pensar en fórmulas limitadoras. La camisa de fuerza que lleva el directivo, atrapado en un caos de tecnología, procesos, portafolios de productos y unidades de negocio, sólo hace que apretarse más y más.

La búsqueda implacable del crecimiento es la responsable de esta nube cacofónica de escombros compuesta por procesos, portafolios de productos y datos, datos, datos obsoletos. Una vez nos damos cuenta de que más no es siempre mejor, las soluciones sencillas ocultas en esa nube pueden revelársenos y señalar el camino para gestionar problemas complejos de formas nuevas y más creativas. Quien mejor condensa este reto y su relación con el juego de las cifras es, probablemente, Roger Martin en su libro *El diseño de negocios*: “Los datos no pueden sustituir la intimidad”.

El design thinking, permite que los equipos, desde consumidores a empleados, pasando por personas en la cadena de suministros,

construyan relaciones más íntimas. Nos ayuda a erradicar la complejidad y el desorden, de modo que podamos volver a la esencia de las necesidades y de los problemas humanos.



HEMOS PERDIDO EL CONTACTO CON LO QUE NOS RODEA







La mayor parte de lo que ofrecen las escuelas de negocios a los directivos está desfasado. Buena parte de ese material se apoya en una teoría o teorías tan básicas que se pueden enseñar usando libros de texto y PowerPoint.

Durante los últimos 30 años, los directivos y consultores se han dedicado a utilizar estratagemas que no tienen nada que ver con la creación de valor económico: la reestructuración constante de la organización, el seguimiento de las mejores prácticas y las estrategias de crecimiento mal diseñadas. Esta tramoya inagotable e incesante de activos y de modificación de los límites organizacionales ha creado oportunidades para los banqueros de inversión y los consultores, no valor para los accionistas.

Más del 80 por ciento de nuestros instrumentos, sistemas y técnicas de gestión va destinado a capturar valor, no a crearlo; esto incluye técnicas como la Gestión de Calidad Total (QTM, por sus siglas en inglés), la Planificación de los Recursos Empresariales (ERP), Six Sigma, Lean Startup y Agile Systems. Estos instrumentos son útiles

para hacer que un negocio vaya como la seda. Pero deberíamos centrarnos no sólo en capturar valor, sino también en crearlo. Aquí es donde interviene el design thinking. Hay compañías como Apple, [Amazon.com](https://www.amazon.com), Netflix, Samsung, Burberry y BMW que ganan por diseño y por la reflexión subyacente a ese diseño.

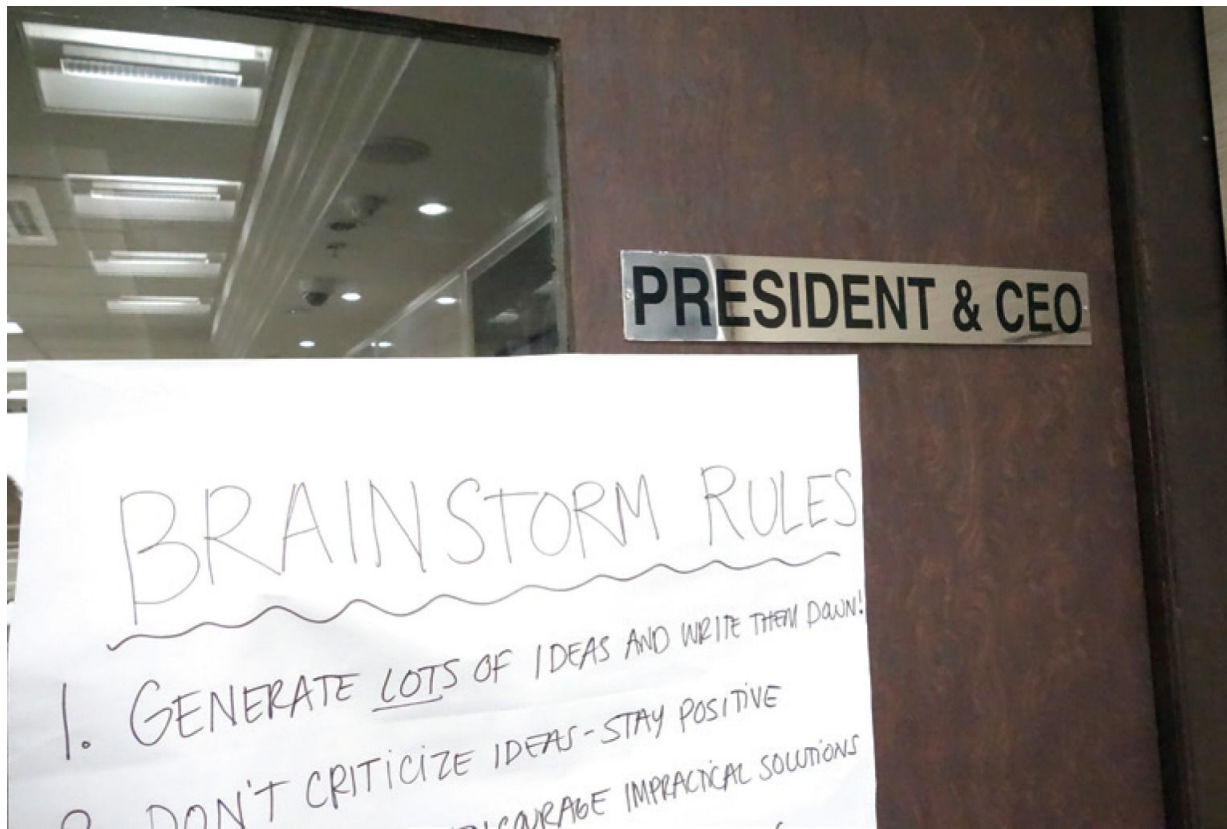
Un motivo para el éxito de algunas de las principales empresas de diseño es la intuición. La intuición tiene la notable capacidad de aportar claridad a la toma de decisiones estratégicas, porque revela un equilibrio sutil, cualitativo y cuantitativo, que a menudo es necesario para que todas las partes encajen entre sí.

Lamentablemente, no se puede enseñar, sobre todo en la escuela de negocios. A veces tenemos que desconectarnos de los algoritmos y los datos. Hemos de liberarnos del modelo racional-lógico-lineal que nos mantiene inmóviles en un entorno acelerado e incierto. Necesitamos una dosis de astucia y el valor preciso para empezar de cero. Hemos de fiarnos de nuestros impulsos.

Esto puede traducirse en simplificar la cantidad de sistemas tecnológicos que usas, puliendo al mismo tiempo las innovaciones que encajan de verdad en tu flujo de trabajo. Podría traducirse en la consolidación de los datos sobre una base de conocimientos, y en captar empleados que respalden la misma longitud de onda. Podría suponer la abolición de la jerarquía de mando y control y la vinculación en un plano igualitario con tu compañía, para obtener nuevas ideas. Podría exigir la reinención de tu marca de una manera que no podría alcanzar ningún consultor de marca, que a diferencia de ti no es dueño de la marca.

Después de tantos intentos para comprender la gestión industrial como una ciencia, llega un punto en que tirar la toalla, relajarse y recurrir a la intuición desvelarán las respuestas más certeras que andabas buscando. El experto en gestión Gary Hamel dijo en cierta ocasión: “La gestión es la actividad menos eficiente de tu organización”. Podemos hacer que la gestión estratégica sea eficaz solamente si la hacemos más inteligible. A veces, esa claridad sólo procede del interior.

TODO FUTURO LÍDER NECESITA SER UN BUEN DESIGN THINKER





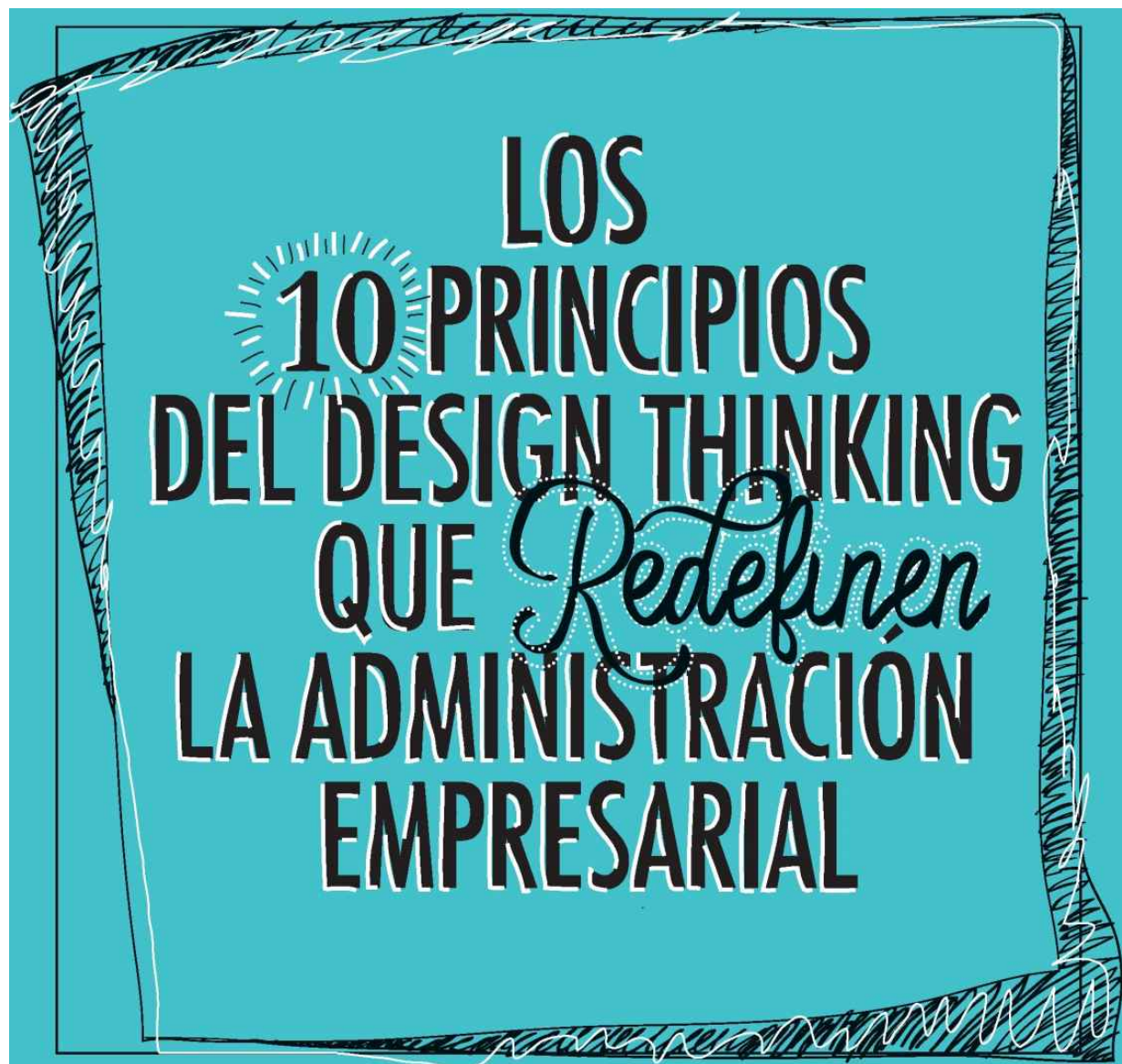
El design thinking aplicado a la resolución de problemas empresariales incorpora modelos mentales, herramientas, procesos y técnicas como el diseño, la ingeniería, la economía, las humanidades y las ciencias sociales, para identificar, definir y abordar los retos de negocios en la planificación estratégica, el desarrollo de productos, la innovación, la responsabilidad social colectiva y más ámbitos.



Cuando se lleva a cabo correctamente, esta integración forma una dinámica muy productiva entre los puntos de vista tradicionales sobre la gestión empresarial y los propios del diseño, complementándose y reforzándose mutuamente de forma simbiótica.

La adopción de enfoques multidisciplinarios sobre la resolución de problemas empresariales, incluyendo la aplicación del design thinking, ayuda a las organizaciones a llenar las lagunas y a solventar las deficiencias críticas. Sólo mediante la combinación de modos y métodos podrán las organizaciones establecer caudales de conocimiento y visiones más completos y competitivos, que permitan un enfoque más antropocéntrico, más orientado al futuro. Un modo es la gestión dura de la estructura organizacional, jerarquías de informes y todos los procesos habituales. El otro son los sistemas de gestión leves del design thinking: la creatividad, la sensibilidad y la vinculación social que cohesionan una organización. La combinación de ambos modos no descarta o

reduce el valor de los métodos empresariales tradicionales o analíticos aplicados a la resolución de problemas. Más bien, al aprovechar lo mejor del pensamiento empresarial y del de diseño, establece un conjunto de herramientas más sensible, poderoso y eficaz que hace que nuestra forma de pensar ascienda a un nuevo nivel. Esto da como resultado una experiencia cognoscitiva holística que es significativa, válida y práctica para todos los participantes.



El design thinking ayuda a estructurar las interacciones de equipo para cultivar una mayor inclusión, fomentar la creatividad, profundizar la empatía y alinear a los participantes en torno a objetivos y resultados concretos.

La humanidad ha sobrevivido hasta ahora porque sus miembros saben trabajar bien juntos, comunicarse, mostrar empatía, prever, comprender e intercambiar. El design thinking es un reflejo de estas capacidades. La cultura que subyace en sus prácticas, principios y procesos es, potencialmente, más empática, antropocéntrica y valiente que la gestión empresarial.

El enfoque multifuncional y de diversas perspectivas a la hora de resolver los problemas han influido en muchos de los principios inherentes al design thinking. En este sentido, introducirlo en la empresa tiene la capacidad de influir en nuestros valores esenciales, identidades, expectativas y formas de ver el mundo. Pero como viene acompañado de “la responsabilidad de conformar el futuro”, es esencial que todo practicante nuevo entienda que empieza admitiendo la necesidad humana de sentido y conectividad, y luego actúa en consecuencia.

Muchos acceden al design thinking como si fuese un método bien definido, porque empleas determinados procesos predecibles y repetibles que, hasta cierto punto, se pueden codificar como algoritmos. Pero también puede incluir enfoques aleatorios, ad hoc y adaptativos a la investigación, la síntesis y la expresión, para aprovechar el poder de la intuición. Como se trata de un concepto relativamente nuevo en el mundo empresarial, hay que adoptarlo con precaución e integrarlo en las prácticas de gestión tradicionales. No se debe explotar como técnica de marketing o usarlo como excusa para que las ideas creativas soslayan la crítica basada en un análisis o la lógica empresarial. Debe presentarse como un instrumento creativo, lógico, que puede agilizar la innovación y la transformación. Sin embargo, para hacerlo con éxito es esencial que las organizaciones interesadas en adoptar y aplicar el design thinking reconozcan sus principios clave.

EL DESIGN THINKING ESTÁ ORIENTADO A LA ACCIÓN

Propone aplicar un enfoque de “actuar para aprender” interdisciplinario a la resolución de problemas. Nos permite tomar en cuenta diversos intereses y capacidades por medio de experiencias cognoscitivas prácticas y aplicadas entre los individuos. Buena parte del design thinking consiste en crear diseño. Supone ensuciarse las manos y experimentar, en lugar de ser un estratega de sillón.

02

EL DESIGN THINKING ESTÁ

A GUSTO CON EL CAMBIO

Es disruptivo y provocador por naturaleza, porque fomenta nuevas maneras de abordar los problemas.

El encuadramiento estratégico de problemas complejos y ambiguos exige un enfoque libre de dogmas organizacionales, limitaciones codificadas y

supuestos caducos. Una gran parte del proceso de design thinking consiste en salirse de los roles convencionales y huir de los dogmas existentes, para analizar nuevas metodologías para resolver problemas.

03

EL DESIGN THINKING ES

Antropo
- CÉNTRICO -

Siempre se centra en las necesidades del cliente o del usuario final, incluyendo las inexpresadas, insatisfechas y desconocidas. Para ello, el design thinking emplea diversas técnicas de investigación basadas en la observación y la escucha, para informarse sistemáticamente sobre las necesidades, tareas, pasos e hitos del proceso de una persona.

04

EL DESIGN THINKING

INTEGRA LA PREVISIÓN

Sin imaginar de forma anticipada y disciplinada el futuro, el proceso de planificación estratégico no sirve de nada. La previsión nos abre el futuro y nos invita a explorar las incertidumbres. Nos anima a sentirnos a gusto trabajando con incógnitas, y espera de nosotros que afrontemos una información insuficiente durante el proceso de descubrir y crear un resultado tangible.

05

EL DESIGN THINKING ES

UN PROCESO CONSTRUCTIVO DINÁMICO

Es iterativo. Exige una definición, redefinición, representación, evaluación y visualización constantes. Es una experiencia cognoscitiva constante, que surge de la necesidad de obtener y aplicar nuevas percepciones a los objetivos cambiantes. Por este motivo, la definición de prototipos, la creación de artefactos tangibles y

compartibles, se convierte en un elemento importante del conjunto de instrumentos del design thinking.

06

EL DESIGN THINKING

FOMENTA
la *EMpatía*

Coloca al usuario en el centro de todo. Fomenta el uso de instrumentos que nos ayuden a comunicarnos con las personas, con objeto de comprender mejor sus conductas, expectativas, valores, motivaciones y las necesidades que les impulsan y que mejorarán sus vidas. Usamos esta información para desarrollar nuevos conocimientos por medio del aprendizaje y la experimentación creativos.

07

EL DESIGN THINKING

REDUCE LOS RIESGOS

Tanto si se trata del desarrollo y el lanzamiento de un nuevo producto como de un servicio, aprender de los pequeños fracasos inteligentes arroja muchos beneficios. Son cosas que siempre pasarán, pero las prácticas aplicadas del design thinking ayudan a reducir los riesgos al tener en cuenta todos los factores presentes en el ecosistema de desarrollo, incluyendo la tecnología, el mercado, la competencia, los clientes y la cadena de proveedores.

08

EL DESIGN THINKING PUEDE

CREAR SIGNIFICADO

Las presentaciones de PowerPoint y las hojas de Excel tienen una capacidad limitada para transmitir visiones o ideas. Crear significado es la

parte más dificultosa del proceso de diseño, y los instrumentos de comunicación que se usan en el design thinking (mapas, maquetas, esbozos y relatos) contribuyen a captar y a expresar la información necesaria para formar y socializar el significado. Llegar a este punto requiere su tiempo, y se va forjando por medio de las múltiples iteraciones y conversaciones.

09

EL DESIGN THINKING PUEDE

LLEVAR
la Creatividad Empresarial
AL
SIQUIENTE NIVEL

Fomenta una cultura que valora los cuestionamientos, inspira la reflexión frecuente mientras se actúa, celebra la creatividad, acepta la ambigüedad y crea significado visual por medio de interacciones con visualizaciones, objetos físicos y personas. Una organización que usa el design thinking crea “un proceso de inspiración” y “sensibilidad” para hacer que el contrato emocional

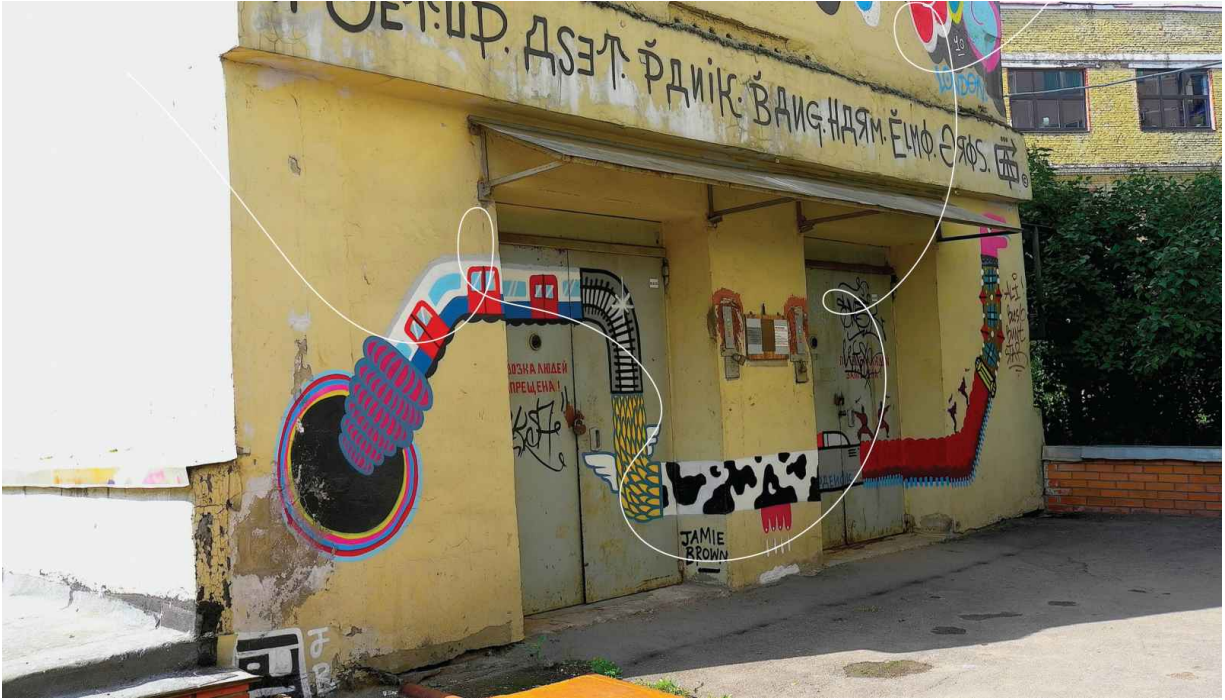
que los empleados tienen con su organización sea tangible.

10

EL DESIGN THINKING ES

LA Nueva
"LÓGICA COMPETITIVA DE LA ESTRATEGIA
EMPRESARIAL"

El design thinking es la práctica más complementaria que se puede aplicar a la teoría de la estrategia competitiva, de Michael Porter. Permite a las compañías crear nuevos productos, experiencias, procesos y modelos de negocio que trascienden lo que meramente funciona. Los convierte en productos deseables, lo cual constituye una ventaja competitiva realmente sostenible por medio de la innovación.



PRESENTANDO EL MASTER EN DESIGN THINKING



La discontinuidad engendra caos. Hoy día es la norma. Las jerarquías tradicionales no sobrevivirán mucho tiempo. La próxima

generación de líderes necesita saber cómo aprovechar los cambios. También tiene que movilizar a las personas que se muestran renuentes al cambio o que no saben cómo adaptarse con éxito a un entorno empresarial en constante transformación. En este capítulo analizamos retos empresariales clave que resultarán familiares para la mayoría de las organizaciones, y que demuestran cómo los enfoques propios del design thinking se pueden aplicar a ellos. Los problemas complejos en las empresas modernas exigen que los nuevos líderes gestionen el cambio eficazmente, reinventen los modelos y las prácticas de negocio con la suficiente rapidez como para mantenerse a la altura de la competencia, y sepan innovar mejor que los demás, mientras al mismo tiempo equilibran la gestión del cambio con el crecimiento acelerado.

La adaptabilidad de cualquier organización depende de la administración eficaz de otros retos estratégicos esenciales: desarrollar estrategias adaptables, evitar la mercantilización, crear una diferenciación sustentadora, desarrollar una cultura innovadora, hacer participar a clientes y empleados, responder a las disrupciones tecnológicas y equilibrar las estrategias a corto y largo plazo. A cada uno de estos problemas empresariales aplicamos una lente del design thinking para generar nuevas preguntas y conformar ideas creativas. Cada subsección se complementa con una actividad. Las aplicaciones básicas e ilustrativas del design thinking constituyen ejemplos útiles de cómo abordar los problemas laborales con empatía, creatividad, previsión y haciendo que se centren en el cliente. Pretenden inspirar nuevas vías que aborden incluso los retos más antiguos y “malvados”. En las siguientes páginas veremos la lista de soluciones propias del design thinking que abordan retos empresariales concretos.

VINCULAR LAS SOLUCIONES DEL DESIGN THINKING A LOS RETOS EMPRESARIALES

RETOS EMPRESARIALES

Crecimiento
Predictibilidad
Cambio
Relevancia
Competencia extrema
Estandarización
Cultura creativa
Estrategia y organización

SOLUCIONES DEL DESIGN THINKING SOLUTIONS

Storytelling
Previsión estratégica
Sensibilización
Redefinición de valores
Diseño de experiencias
Humanización
Creación de prototipos
Diseño de modelos de negocio

Reto de negocio 1

El crecimiento

El crecimiento es lo primero en lo que piensa la mente del empresario. La mayoría tiende a utilizar las estrategias clásicas de crecimiento para llegar al objetivo: nuevas sociedades estratégicas, la expansión horizontal del mercado, la integración vertical, la extensión del producto y el franquiciado. Aunque todas estas estrategias son muy conocidas, ¿cómo llega una organización a elegir una en lugar de otra como camino al crecimiento? Una vez decidida, ¿cómo concentra la empresa sus recursos? ¿Y cuáles son las consecuencias para el diseño organizacional?

El proceso de redefinición de las estrategias empresariales, y de la toma de decisiones explícitas sobre a quién le servirán y a quién no, a menudo genera debates intensos en torno a cualquier estrategia de crecimiento nuevo. Para estas preguntas no hay respuestas sencillas, de blanco o negro, pero el design thinking se puede usar para aportar claridad, y alinear sus modelos de negocio para obtener el aprovechamiento máximo.

Philip Crosby, autor del libro *The Eternally Successful Organization*, dice que el crecimiento es inevitable, “aunque sólo sea para encajar los gastos crecientes que se acumulan con el paso de los años. La inflación también lo encarece todo, y los aumentos retaliativos de los precios no son siempre posibles. A medida que los empleados ganan antigüedad, sus sueldos aumentan. El coste de los beneficios también aumenta debido a su propia estructura, y resulta difícil

recortar alguno, sobre todo si la empresa es rentable. Por consiguiente, las eliminaciones de costes y la mejora de los beneficios deben realizarse constantemente, y los ingresos de la organización deben seguir aumentando para ampliar la base”.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones aspira a crecer para prosperar, no sólo para sobrevivir. El crecimiento significa cosas distintas para las diversas organizaciones. Hay muchas dimensiones que puede elegir una compañía para medir su crecimiento. Aunque el objetivo último de la mayoría de las compañías son los beneficios, se pueden usar otros datos financieros como indicadores del crecimiento. Algunos líderes empresariales usan los ingresos, el EBITDA (las ganancias antes de calcular intereses, impuestos, depreciación y amortización), la expansión de la línea de producto, los empleados u otros criterios para evaluar el crecimiento organizacional.

El crecimiento es también la esencia misma de la iniciativa emprendedora, incluyendo a los emprendedores corporativos. El crecimiento elevado conduce a la complejidad administrativa, de modo que el alineamiento entre los accionistas, el liderazgo ejecutivo, los directivos y los empleados se pueden convertir en un punto de atasco. El crecimiento acompaña esas facetas en las que son firmes el liderazgo, la cultura, los sistemas, la gestión y el modelo de negocio de una empresa.

El crecimiento depende en gran medida del aumento de la actividad económica, que requiere ciertas condiciones previas, incluyendo entre ellas la confianza del consumidor y los cambios demográficos. Las décadas de 1980 y 1990 fueron un periodo sin precedentes de expansión económica en Estados Unidos, cuando el país se vio impulsado por un aumento de la demanda de vehículos, viviendas, accesorios para el hogar y otros productos. El aumento del gasto de los consumidores, impulsado por la deuda, disparaba el producto interior bruto (PIB), y creaba millones de puestos de trabajo, mientras las corporaciones ampliaban su capacidad productiva y los beneficios empresariales.

En esas circunstancias el crecimiento era fácil, y los gurús de la empresa se afanaban en vender una infinidad de fórmulas “demostradas” para alcanzarlo.

Estas prácticas óptimas de la gestión que se desarrollaron durante el auge económico entre las décadas de 1980 y 1990 se codificaron y enseñaron ampliamente en las escuelas de negocios por todo el mundo. Los directivos formados en las mejores prácticas las aplicaron profusamente a una industria tras otra. Hoy día, el peligro estriba en aplicar teorías y prácticas basadas en esos modelos desfasados de hace dos o tres décadas. Pensemos en las tendencias macroeconómicas y en las dinámicas industriales: cuesta mucho más alcanzar el crecimiento, porque operamos en un mundo muy distinto y mucho más complejo. Y si piensas en aprovecharte de los mercados emergentes como China, México, Brasil e India, te advierto que entras en un juego muy diferente, con reglas muy distintas.

El crecimiento no puede seguir imparable indefinidamente; los recursos de nuestro planeta son finitos. El crecimiento sostenible sigue siendo un mito: es prácticamente imposible desvincular el progreso económico de los perjuicios sobre el medio ambiente. Teniendo en cuenta todo esto, nos abocamos a un futuro sin crecimiento. A menos que logremos imaginar otra vez y reinventar nuevas industrias, no podemos fiarnos del crecimiento económico como motor de nuestro plan de crecimiento.

El crecimiento es también la esencia misma de la iniciativa emprendedora, incluyendo a los emprendedores corporativos.

EL CRECIMIENTO NECESITA UNA ESTRATEGIA, Y TODA ESTRATEGIA NECESITA UNA HISTORIA

La mayoría de las empresas desarrolla planes concretos que, con el paso del tiempo, conducirán sus negocios a un nivel que alcance los

objetivos del equipo directivo, los accionistas y la comunidad inversora. El motivo de que las estrategias de crecimiento sean tan vitales es que mantienen las cosas en marcha. Y dentro de los negocios, si no avanzas, retrocedes.

El crecimiento supone crear una visión clara y atractiva del futuro. Tu visión debe ser muy clara en términos de lo que quieres obtener de tu negocio. ¿Cómo planificamos la obtención de una adyacencia? ¿Cómo convertimos en líderes del mercado? ¿Y cómo nos introducimos en lugares geográficos nuevos? ¿Qué beneficios hay para los directivos y los empleados? En última instancia, el baremo más importante es el que muestra el progreso con respecto a los objetivos establecidos de una organización, sean cuales fueren. Por lo tanto, ¿cómo desarrollas las metas establecidas por tu organización? ¿Cómo desarrollas la visión de dónde quieres que esté la empresa en el futuro?



Enfoque 1 del Design Thinking

El *storytelling*

Las personas que aplican con éxito el design thinking son curiosas e imaginativas, y todo les maravilla. En resumen, son personas a quienes les encanta tanto escuchar historias como contarlas.

Los relatos manifiestan las esperanzas, sueños y aspiraciones de escritores, lectores, poblaciones y culturas. También pueden revelar las esperanzas, los sueños y las aspiraciones de las grandes organizaciones. La historia de una compañía es lo que realmente determina su propósito y su valor. El relato correcto siempre será más importante que la estrategia adecuada, porque las estrategias son susceptibles al ingenio de la competencia, los cambios disruptivos en la industria y la mala suerte, mientras que las historias son inmunes a tales cosas. Si lo escribes, es tuyo.

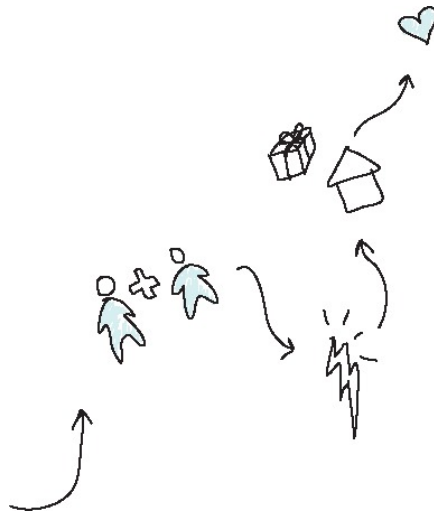
Cada vez que fracasa un proyecto a gran escala, se debe a que los directivos no lograron conectar adecuadamente con los ejecutivos medios y con los empleados. Hacen circular memorandos o PowerPoints; publican folletos de comunicación empresarial; desempolvan los pompones para la siguiente reunión de empresa fuera de las instalaciones. O arrojan un aluvión de datos resecos y lógica factual que algunos miembros del público reciben con los puños en ristre. En resumen, no saben contar una buena historia.

El *storytelling* eficaz es una técnica en la que al líder le toca reestructurar el pasado, el presente, el futuro, los problemas, las necesidades, los deseos y las esperanzas de una organización usando una narrativa construida sobre metáforas destacadas para ayudar a la gente a comprender y a conectarse con la compañía, sus valores y su propósito. En un mundo en el que ser estratégico

significa ser lógico y basarse en los hechos, ¿dónde encajan las historias? Añaden una dimensión emocional a la lógica empresarial.

“Si la historia se enseñara con relatos, nadie la olvidaría.”

— Rudyard Kipling



Fomentan la empatía y la interrelación. Priorizan la información y los objetivos. Proporcionan un principio, un desarrollo y un final claros. Nos ayudan a gestionar las crisis, y activan nuestra predisposición natural para procesar la información más rápida y holísticamente cuando se nos presenta bajo la forma de una buena historia.

La estructura narrativa de una historia es un instrumento docente que puede levantar estructuras o relaciones complejas que sean más fácilmente accesibles para el público. Dado que las ideas importantes se encuadran en una metáfora que la gente puede comprender con facilidad, tanto los narradores como los oyentes pueden pasar de largo los detalles abstrusos y centrarse en el problema que tienen entre manos. La inmediatez del relato ayuda a las personas a detectar las relaciones importantes mientras, al mismo tiempo, simpatizan con el tema. Esto permite una experiencia más rica y alienta una visión más profunda de la naturaleza de la

organización, el lugar que ocupa en su entorno y el modo en que las elecciones de sus miembros contribuyen a su crecimiento y a su éxito.

A diferencia de los comentarios más tradicionales sobre el crecimiento empresarial, el design thinking da por supuesto que las cifras no pueden contar toda la historia, y que hacen falta otros medios de comunicación para definir y articular el futuro. El enfoque del design thinking cree que las historias tienen una utilidad única por su capacidad de situar a las personas en un mismo contexto, organizar la información y exponerla de forma eficiente y accesible. A menudo, los miembros de muchas organizaciones no se ponen de acuerdo sobre la visión de lo que comparten realmente. El *storytelling* es una técnica para armonizar la visión de la compañía y traducir los elementos clave de una estrategia a una narrativa atractiva y accesible que vincule el pasado con el presente y el futuro de forma cohesiva.

Entonces, ¿cómo puedes contar una gran historia que inspire por igual a los directivos y a los empleados?



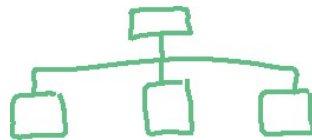
Debe ser participativa

Tanto si haces participar a muchas personas para que conformen la narrativa y su exposición por medio de algún tipo de soporte lógico de participación colectiva, como si te limitas a recoger input de empleados de todos los niveles por medio de conversaciones informales, es importante garantizar que haya elementos de lo que vas a contar que hallen eco entre el público. Da lo mismo lo fantásica que sea, toda historia tiene inserto en su estructura algo familiar.



Debe ser atractiva

El medio puede hacer que el mensaje sea un éxito o un fracaso. ¿Qué tipo de medio, experiencia o evento es el correcto para tu público? Si tu respuesta es “PowerPoint”, no necesitas una buena historia, sino una buena paliza. Para hacer que el mensaje cale de verdad, debes llevar a tus oyentes a un lugar nuevo, con materiales nuevos. Piensa en el poder sencillo de los vídeos, la naturaleza tangible de las ilustraciones impresas o las inmersiones en espacios o lugares externos al lugar de trabajo que inspiren a las personas mediante nuevas experiencias.



Debe ser estructurada

En el *storytelling* se emplea una narración para disponer la información en una estructura lógica que se puede seguir, porque nosotros, como humanos, estamos familiarizados con las cosas que tienen un principio, un punto medio y un final. Dado que el narrador y el público conocen esta estructura, pueden concentrarse en el contenido de la historia. Cuando el contenido fluye, un buen narrador puede presentar los retos y la información compleja en un formato que es más claro y familiar para el público. Recuerda esto: el contenido clave es el final, lo que quiere ser una empresa, dónde quiere ir, el futuro.



Debe ser performativa

Un narrador involucra a su audiencia por medio de la expresión oratoria de una narración. Un narrador eficiente no sólo transmite las palabras, sino que les insufla vida recurriendo a técnicas dramáticas como el lenguaje corporal, el tono, el ritmo y la búsqueda del momento oportuno. Los narradores como Steve Jobs o el arquetipo del marrullero captan la atención, suspenden la incredulidad y hacen que el público profundice en las dimensiones emocionales de una narrativa estratégica mediante su actuación y expresión atrayentes.



Debe ser tangible

A la gente le gustan las cosas que puede ver y tocar. Para contribuir a ilustrar las intenciones y el aspecto que podría tener el futuro, piensa en cómo las demostraciones tecnológicas, los prototipos y otros artefactos visibles y tangibles pueden manifestar las intenciones estratégicas de la organización y articular la forma de avanzar, crecer y transformarse en una dirección concreta.

Debe ser divertida

Construye narrativas interactivas bajo la forma de juegos o simulaciones que permitan que los oyentes enfoquen las historias de una forma holística, personal e interactiva. Estas vías inducen típicamente el descubrimiento en pruebas de una narrativa del crecimiento que es progresiva, escenificada o un híbrido de ambas cosas. Estos juegos serios permiten a la gente explorar y experimentar los roles, tareas y relaciones dentro de un sistema de reglas claramente definido y un contexto comprensible.



Debe ser real(ista)

La *ficcionalidad* es el grado en que es cierto un relato. El grado en que una narrativa sea ficticia está relacionado con su plausibilidad, su aplicabilidad y su potencial para explicar algo. Aunque sea ficticia del todo, el oyente puede identificar si se aplica a situaciones y circunstancias reales. ¿Cuál es el grado correcto de ficción en el *storytelling*? Busca una narrativa que incluya una visión del futuro y del crecimiento posible que esté fuera de tu alcance pero que tenga un fundamento posible y plausible. Entonces, un relato así podrá inspirar y acicatear, mientras al mismo tiempo facilita la información necesaria para guiar a tu equipo.





CREAR EMPATÍA Y POTENCIAR LA TRANSFORMACIÓN

Las narrativas orientadas al crecimiento incitan los inputs emocionales y las respuestas de los participantes, y se pueden usar para infundir optimismo en la organización o descubrir las inquietudes sobre el futuro. Esto crea vínculos internos más fuertes entre los participantes tanto dentro como fuera de la organización, usando las narrativas antropocéntricas para fomentar el propósito común. En este marco se pueden compartir, ilustrar y gestionar los sentimientos, perspectivas, hipótesis, expectativas y aspiraciones personales de todo. El diálogo resultante permite a las organizaciones tener en cuenta y unificar un gran número de puntos de vista distintos que pueden alinearse inicialmente o no. Esto permite que la organización, que acaba de recibir nuevas fuerzas, se vuelva más fluida, ágil y eficiente por medio de la cohesión recién descubierta e impulsada por las narrativas.

Una historia es un espejo que refleja los estados existentes de una cultura al ilustrar cómo funciona actualmente una organización y cómo puede o tendrá que cambiar en el futuro. Los relatos pueden situar la cultura existente de una organización dentro de nuevos contextos, subrayar los puntos fuertes y débiles, establecer el propósito que rodea una visión para el crecimiento, e ilustrar la

transformación de los roles. Esto da a los accionistas la posibilidad de ensayar y prepararse para los cambios. Además, al escuchar historias orientadas hacia el crecimiento y participar en ellas, los empleados individuales pueden descubrir qué nuevas habilidades y capacidades tendrás que adquirir, desarrollar o mejorar. Reciben una idea muy directa de qué recursos deberán adquirir y desarrollar en la búsqueda de nuevos objetivos e hitos.



IDEAS PARA REFLEXIONAR

Existen entre siete y nueve estructuras narrativas esenciales que consumimos normalmente, bajo una u otra forma, a cada día que pasa. Nos ofrecen la oportunidad de experimentar nuevos contextos y situaciones. Estos marcos permiten a las personas beneficiarse del desempeño de roles, una actividad empática, y analizar de forma más intuitiva los objetivos, elecciones, decisiones, motivaciones, actos y éxitos y fracasos.

Las vías hacia la transformación y el crecimiento organizacionales se pueden transmitir eficazmente por medio del desarrollo de personajes, fachadas, artefactos y arquetipos orientados al futuro que se encuadran dentro de las estructuras narrativas familiares. Los participantes se pueden identificar fácilmente, intervenir, debatir o aprender al analizar sus elecciones, actos y experiencias dentro de una gama de contextos y situaciones.

Las narrativas vinculan el pasado, el presente y el futuro de una organización. Un problema al que se enfrentan las empresas es que los empleados jóvenes o nuevos carecen de la visión a largo plazo que poseen sus compañeros más mayores y experimentados. Esto crea a menudo una división perceptible que puede fracturar el entendimiento del propósito de la compañía. El *storytelling* es una forma eficaz de introducir a los nuevos empleados en la cultura empresarial. Al ilustrar el camino o el viaje que ha hecho la organización, las historias les ayudan a comprender mejor el origen de la compañía, qué decisiones ha tomado y a qué retos se ha enfrentado, así como qué les espera en el futuro.



Reto de negocio 2

La predictibilidad

La estrategia empresarial consiste en encontrar el equilibrio entre dos cosas: la predictibilidad y la maleabilidad. La maleabilidad es el grado en que es posible conformar el entorno externo o influir en él mediante los actos de compañías o de industrias. La predictibilidad es el grado en que se puede prever o predecir el futuro del entorno externo, que depende del grado de complejidad y de la velocidad del cambio.

Normalmente no explica las catástrofes o las disrupciones graves. Es muy positivo y se valora mucho utilizarlo en la planificación empresarial, los lanzamientos de productos nuevos y los proyectos tecnológicos, así como entre los inversores. Aumenta la confianza en que los directivos saben lo que se hacen, y planificará eficazmente la inversión financiera y operacional.

¿Te preguntas cuál es la verdadera diferencia entre la planificación estratégica y el pensamiento estratégico? Pregúntaselo al gurú de la administración Henry Mintzberg. Para él, la planificación estratégica “siempre ha tenido que ver con el análisis, la división en diversos pasos de un objetivo o de un conjunto de intenciones, formalizando esos pasos de modo que se puedan poner en práctica . . . y estructurando las consecuencias o resultados anticipados de cada paso”. Por el contrario, escribe que el pensamiento estratégico tiene que ver con la síntesis. En este caso, la intuición y la creatividad son las herramientas que dan forma a una visión sobre dónde puede o debe llegar una organización. Esencialmente, esto es una previsión

estratégica, una forma muy eficaz de encontrar sentido a los futuros posibles, clarificar la ambigüedad y crear nuevas perspectivas que puedan establecer marcos competitivos y crear oportunidades para la innovación.

La mayoría de las organizaciones se esfuerza por alcanzar un nivel de predictibilidad que aumente su valor mediante la introducción de procesos de negocio mensurables, repetibles y familiares. Este tipo de predictibilidad permite a las compañías una mejora de la eficiencia, la efectividad y la productividad, mientras reduce gradualmente los costes. Típicamente, los líderes empresariales identifican procesos para mejorar y predecir mediante la búsqueda de características y parámetros que incluyen el transporte y los temas relacionados con la cadena de suministro. Pero esto es el presente, no el futuro.



“La mejor manera de predecir el futuro es creándolo.”

— Peter F. Drucker

La única manera precisa de mantener un grado de predictibilidad útil es participar activamente en la conformación del futuro de la organización. Una compañía, al estudiar, desarrollar y visualizar escenarios futuros, puede equiparse y prepararse para el mañana. Piensa, por ejemplo, en la posibilidad de supervivencia que podrían haber conferido a Blockbuster la comprensión de las consecuencias de la tecnología digital, la popularidad creciente de los servicios Torrent y los cambios en las actitudes de los consumidores sobre la propiedad. Esa posibilidad de sobrevivir es la previsión estratégica.



Enfoque 2 del Design Thinking

La previsión estratégica

Para enfrentarse a lo desconocido, las empresas deben adoptar un enfoque distinto sobre la predictibilidad. La capacidad de gestionar las incertidumbres del futuro es esencial para planificar el crecimiento o la supervivencia. Debido al auge de la sociedad de la innovación, las nuevas tecnologías y una economía que se globaliza rápidamente, los líderes empresariales se ven obligados a adaptarse no sólo a la velocidad del cambio, sino también a una complejidad, incertidumbre y paradoja nuevas y masivas, y a escala mundial. El futuro nacerá de una corriente incesante de decisiones, estrategias y compromisos que deberán hacerse en el presente, entendiendo todo lo que sea posible el riesgo y las posibilidades, y con sabiduría.

La mayoría de los directivos aprecia y comprende el valor de la previsión estratégica, pero no sabe cómo hacerla lo bastante tangible o cómo integrarla en la estrategia empresarial. La previsión estratégica no es “planificación”; es uno de los múltiples inputs para la planificación. La planificación estratégica debe tener en cuenta una multitud de factores en el entorno presente, competitivo y operacional, y luego extrapolar los datos a un futuro posible que se base en una lectura rigurosa de las señales débiles. La misión que tienen los practicantes de la previsión es imaginar qué futuros posibles se pueden crear, y ofrecer a la estrategia una visión (o varias) para facilitar un diálogo significativo y un mapa de carreteras para cerrar todo abismo de competencia entre el hoy y el mañana.

“No desespere; la desesperación sugiere que tienes el control absoluto y sabes lo que se

avecina. No es así; sométete a los sucesos con esperanza.”

— Alain de Botton

La previsión estratégica es un proceso deliberado y sistemático que consiste en establecer perspectivas bien informadas y orientadas hacia el futuro, que ayuden a guiar e inspirar la innovación, la planificación y la toma de decisiones. Nos ayuda a comprender, anticipar y prepararnos para el cambio, dotándonos de los instrumentos y recursos necesarios para formular preguntas provocadoras, desafiar y poner a prueba cosas que se dan por hecho, repensar metas y explorar alternativas estratégicas significativas. Fomenta la exploración deliberada y sistemática de las incertidumbres y de su impacto potencial sobre las conductas y las relaciones.

¿POR QUÉ LA EMPRESA NECESITA LA PREVISIÓN ESTRATÉGICA?



Para evitar las sorpresas o prepararse para ellas.

Dentro de los entornos dinámicos y discontinuos, la previsión ayuda a las organizaciones a comprender mejor las variables que influyen en el ritmo, la naturaleza y los posibles impactos del cambio. Aborda y gestiona la necesidad de orientar, reorientar, planificar y actuar constantemente en paisajes empresariales volátiles, complejos e inciertos, de modo que el cambio no nos pille con la guardia baja. Identificar y cuestionar la importancia de las variables que influyen en el “cambio” y lo impulsan nos ayuda, a la postre, a anticipar las condiciones futuras y prepararnos para ellas.

Para contribuir a establecer y mantener la ventaja competitiva.

La práctica de la previsión ayuda a una organización a obtener un entendimiento más sólido de cómo es posible que cambien las dinámicas competitivas, y dónde pueden darse vacíos y oportunidades. Esto, a su vez, ayuda a enriquecer el potencial de innovación latente en una organización, sus recursos y su maniobrabilidad. A menudo esto se logra al fortalecer la capacidad de definir y ocupar espacios de oportunidad más rápido y con mayor competencia.

Para influir positivamente en la innovación y respaldarla.

La previsión es uno de los muchos inputs críticos o materias primas que contribuyen a conformar, alimentar y gestionar la innovación. Toda organización que tenga un ciclo de innovación de entre 18 y 36 meses, y que dependa del análisis de tendencias para conformar su futuro, más vale que tire la toalla. Cuando estés a punto para el lanzamiento, las tendencias ya se habrán quedado anticuadas. La previsión aprovecha las tendencias, pero no se centra en las que existen hoy, sino más bien en qué podrían convertirse mañana. Se puede usar desde el principio como guía, combustible, filtro o catalizador. También se puede usar después de la innovación como amplificador o lente de prueba crítica con la que examinar el futuro.

Para capacitar e involucrar.

La práctica de la previsión ayuda a los individuos y a las organizaciones a desarrollar y mejorar su capacidad para identificar las oportunidades futuras y transformarlas en resultados

significativos. El desarrollo y la práctica de estas habilidades también aumenta la confianza necesaria para tomar decisiones dentro de contextos dinámicos, inciertos, ambiguos y menos tangibles.

“Crea tu futuro a partir de tu futuro, no de tu pasado.”

— Werner Erhard

EL DESIGN THINKING Y LA PREVISIÓN ESTRATÉGICA

El design thinking se centra en resolver los problemas “malvados”. A medida que la velocidad del cambio sigue aumentando la complejidad de hacer negocios, seguirán surgiendo sistemas nuevos y más complejos y problemas incluso más “malvados”. Hay una carrera entre los retos mayores y las soluciones más rápidas.

La previsión es un proceso de aprendizaje iterativo y acumulativo que emplea el conjunto de herramientas del design thinking, que incluye el análisis medioambiental, el mapeo de contextos, la creación de arquetipos y el desarrollo de escenarios. Ofrece maneras de explorar, aprender y encontrar sentido a las variables y a las incertidumbres que conforman los futuros posibles, cuestionando su importancia, ilustrando sus cualidades y su potencial, y describiendo su influencia sobre modelos y relaciones existentes.

La exploración del futuro y de sus incertidumbres debería ser una actividad diaria que realicen todos los individuos de la organización. Cuando se hace bien, se alinea más estrechamente con la planificación, la estrategia y los ciclos de innovación.

Para ayudar a las organizaciones a ganar esa carrera se pueden emplear muchos instrumentos, procesos y métodos de previsión, la mayoría de los cuales se origina en señales débiles.



¿QUÉ SON LAS SEÑALES DÉBILES?

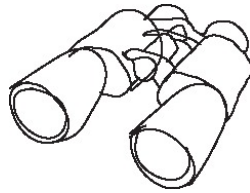
En la década de 1970, Igor Ansoff, matemático aplicado, director empresarial y el padre de la administración estratégica, se dio cuenta de que los errores en la administración estratégica estaban vinculados causalmente al hecho de que las organizaciones pasaban por alto la información imprecisa, anómala, ambigua pero, aun así, esencial. Para rectificar esto, desarrolló la teoría de la señal débil.

Para él, las señales débiles representaban el cambio o el potencial para el mismo. Este cambio, a primera vista, puede ser insignificante (como la emergencia del sistema P2P para compartir archivos) o tremendamente disruptivo (como las cámaras digitales). Estas señales no son hechos o tendencias. Más bien, como señales de capacidades nuevas y emergentes que podrían conmocionar o transformar las normas existentes, representan cambios sutiles en la realidad que se manifestarán en conductas, necesidades, deseos o valores individuales u organizacionales.

Por ejemplo, la inversión en investigación temprana es un ámbito técnico bastante desconocido que puede ser una señal evidente e intensa de las cosas que están por venir para los expertos que trabajen dentro de ese contexto, y que podrían, incluso en los primeros estadios, comprender el impacto potencial de la nueva funcionalidad. Para aquellos que somos ajenos a ese ámbito particular, la señal sigue siendo débil.

Partiendo de las señales débiles, existe una serie de componentes del proceso de previsión estratégica, que analizaremos a

continuación.



La exploración de señales débiles

Las señales son fuerzas impulsoras que influyen y conforman la normas, límites y relaciones de contextos competitivos y operativos futuros. En última instancia, el objetivo de la exploración es identificar cuáles son esas fuerzas impulsoras, aumentando nuestra consciencia de cómo interactúan y de cómo podrían redefinir el futuro.

La exploración de señales débiles conlleva analizar el entorno en busca de información e ideas que contribuyan a reunir los ingredientes de contextos propios del futuro cercano. Por medio de la investigación en Internet, revistas científicas y académicas, los medios de comunicación, los líderes políticos, los competidores y otras fuentes, una organización puede comprender cómo los cambios nuevos y emergentes en la tecnología, la conducta, la cultura, los productos, los servicios y otros inputs pueden evolucionar para conformar futuros posibles.

Este método basado en evidencias para reunir, sintetizar y socializar las informaciones nuevas y esenciales puede desplazar la atención de una organización centrándola en nuevas áreas de oportunidad, amenazas y puntos ciegos potenciales, mediante la eliminación de vacíos de conocimiento y una comprensión más holística del mundo. Las observaciones clave y las ideas generadas por la exploración pueden ayudar a una organización a reevaluar su conducta actual en relación con el paisaje cambiante, desarrollar un diálogo nuevo, planificar para el futuro y competir eficazmente a largo plazo.

Los enfoques tradicionales sobre la exploración ambiental incluyen la identificación y el análisis de las cualidades y las características

de las señales desde dentro de los contextos social, tecnológico, económico, ambiental y político (STEEP, por sus siglas en inglés). Como proceso acumulativo, la exploración sostenida en esas áreas temáticas y que abarca multitud de subcategorías puede ayudar a levantar una base de conocimientos más fuerte y competitiva, basada en la cual se pueden definir, priorizar, acotar y explorar los futuros potenciales.



El procesamiento de las señales débiles

Cuestionar las señales ayuda a los tomadores de decisiones y a los planificadores a revisar las hipótesis establecidas, criticar la lógica cultural y cuestionar la rigidez estratégica. A lo largo de este proceso, los participantes también detectan las fuerzas que se les oponen o les limitan, que constituyen barreras para el crecimiento. Los impulsores se encuentran en diversos contextos y se identifican usando distintos enfoques.

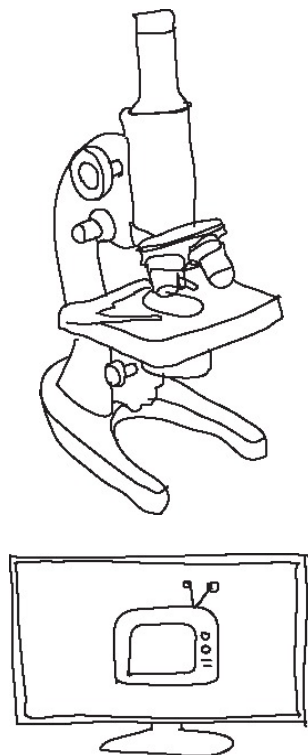
En este caso, las señales se usan para crear un análisis y una traducción iniciales de cuál podría ser el camino por delante. Esto es, básicamente, un primer acercamiento para crear orden en esa desconcertante batería de datos producidos por la exploración. A la postre, se trata de un estadio de captación de ideas organizacionales, donde las señales se someten a debate y a un análisis, ambos basados en una identificación de estructuras, patrones, temas y tendencias.

La amplificación de las señales débiles

La determinación de qué señales, visiones e impulsores son los más esenciales para incluirlos en contextos futuros, y el lugar que ocupan en relación unos con otros, es esencial para reducir el ruido y fomentar la claridad. En esta actividad, los practicantes se

plantean qué señales son más relevantes para objetivos de negocio concretos, las capacidades organizacionales y otros objetivos determinados con antelación. El objetivo es identificar cuáles podrían tener el mayor impacto sobre la visión, los objetivos y las estrategias de la organización o su paisaje competitivo futuro.

Aquí, los outputs de los pasos previos se usan para crear y expandir los paradigmas abocados al futuro. Se aplican métodos de escenario, visualización y normativa. No hay que limitar el uso de ningún instrumento específico; el pensamiento sistémico también puede resultar altamente eficaz; otra técnica válida para analizar cómo podrían desarrollarse distintos futuros puede ser el simple trazado de un mapa sistémico o de un diagrama de ciclos causales. La pregunta que se formule en este estadio dependerá del tipo de futuros potenciales que se examinen, y de si son posibles, plausibles, probables o preferibles.

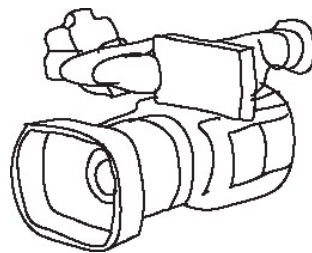


La representación del contexto

La representación del contexto es un proceso de elaboración de sentido que conlleva establecer e ilustrar las condiciones y las reglas que enmarcan los escenarios orientados al futuro. Este proceso intenta priorizar, organizar, amplificar y visualizar la importancia de las señales reunidas por medio de la exploración. En un modelo de previsión sostenido o constante, las normas, los límites y las relaciones definidas dentro de los mapas de contexto pueden evolucionar con el paso del tiempo para encajar y alinearse con las condiciones mutables del mercado y las conductas organizacionales.

El desarrollo de escenarios

Los escenarios son instrumentos del *storytelling* que ofrecen opciones y teatralizan los impactos de las decisiones y las estrategias. Permiten que los participantes accedan a las múltiples respuestas ante posibles futuros, las experimenten, debatan y ensayen. También son herramientas muy eficaces para crear prototipos, que activan la imaginación y sitúan la experiencia, las conductas y las motivaciones humanas (tanto individuales como empresariales) en el centro de todas las cosas. Por su naturaleza de espacios ficticios nos permiten esbozar, cuestionar y explorar todo un espectro de futuros posibles desde muchos ángulos, ofreciendo al mismo tiempo un artefacto común que se puede compartir y al que responder.



Normalmente los escenarios emergen de los ejercicios de representación de contexto que han establecido marcos, lentes y sistemas de normas muy claros. Al participar en la creación de escenarios bien informados, los participantes obtienen una mejor

imagen global de las fuerzas impulsoras del cambio y de cómo pueden evolucionar y manifestarse los futuros.

En última instancia, este proceso pretende crear resultados tangibles que den a las organizaciones una gama de opciones estratégicas para abordar los futuros posibles. Por medio de descripciones escritas, mapas visuales, presentaciones multimedia e incluso eventos empíricos, el objetivo es transmitir los contextos futuros, las disrupciones potenciales, las vías opcionales y los impulsores clave y el análisis razonado que los conforman y rodean. Así, la creación de cronogramas que contribuyan a las organizaciones a imaginar el ritmo, el impacto, el cambio (continuo, rápido y disruptivo frente a sostenido e incremental), los contextos de adopción, los nuevos usos, las aplicaciones de la tecnología y la transformación de valores, conductas y expectativas, hace que prepararse para el futuro se sienta como una actividad más presente y tangible.



IDEAS PARA REFLEXIONAR

La exploración de la tecnología mira más allá de los medios de comunicación tecnológicos populares, llegando hasta los laboratorios, las empresas de nueva creación, las universidades y los garajes de los inventores, para recopilar, analizar e interpretar las características funcionales de las tecnologías emergentes. Estas tecnologías y el potencial que tienen pueden transformar o perturbar algún día los modelos, conductas y relaciones existentes.

La exploración en diversas industrias realiza un comisariado de las expresiones e innovaciones mercantiles de industrias adyacentes, para identificar nuevas conductas organizacionales: inversiones en investigación y desarrollo (I + D), solicitudes de patente, productos emergentes, servicios, modelos de negocio y arquetipos de experiencia; son cosas que ilustran cómo otras personas crean, definen o se adaptan al cambio.

Los escenarios no son un fin en sí mismos. Son un instrumento para mejorar la calidad de la toma de decisiones cuando nos enfrentamos a muchas incógnitas. El resultado no es un futuro, sino múltiples futuros. El enfoque de la planificación estratégica en la mayoría de las corporaciones sigue manifestando una tendencia aguda hacia la previsión centralizada. Dentro de ese contexto, la premisa de los directivos es: “Dime cómo será el futuro, y entonces podremos tomar la decisión”. La existencia de este paradigma conceptual no se beneficia de la previsión multipunto y de escenarios, y es probable que cause todavía más confusión e incredulidad. Deben estar dispuestos a aceptar que no existe un escenario definitivo, y analizar cada uno de ellos para detectar el entorno óptimo para cada componente estratégico (por ejemplo, ¿cuál sería la mejor inversión en diseño o tecnología para el escenario A? ¿Y para el B? ¿Y para

el C?), y analizar esos entornos específicos de cada escenario para decidir la opción más sólida para cada elemento estratégico.



Reto de negocio 3

El cambio

Todas las compañías deben soportar el cambio para sobrevivir o crecer. Nuestro mundo dinámico sigue incluyendo sucesos inesperados que provocan disrupción e incertidumbre. El secreto tenebroso del cambio es que no existe una teoría para él. El cambio es el meollo del liderazgo, y los líderes deben entender su contexto antes de diseñar e introducir un programa para el cambio. Deben anticipar todo lo que sea posible para evitar y gestionar la resistencia al cambio. En lugar de suprimirlo, deben fomentar la expresión de las inquietudes y las críticas. Los líderes también deben evitar que la gente piense que hay que cambiar por cambiar.

Las organizaciones tienen que planificar el cambio. Como mínimo, deberían ser capaces de reaccionar eficazmente ante los problemas que vayan surgiendo. Como máximo, deberían saber cómo anticipar los cambios y aprovechar las oportunidades que surgen de ellos. Dicho sencillamente, una organización que no sólo está preparada para el cambio, sino que lo espera, será capaz de superar los cambios.

Como mencioné al principio de este libro, vivimos en una época en la que el cambio cambia la forma de las industrias y las categorías. Tanto si se trata de las burbujas económicas que estallaron en la década anterior como si son cambios en los reglamentos, la competencia procedente de mercados emergentes, las nuevas expectativas de los consumidores o el impacto que tienen las

conversaciones de los consumidores sobre el papel, el valor y la legitimidad de las marcas, hoy día el paisaje comercial es muy distinto a aquel en el que empezó su andadura la mayoría de nuestros directores gerentes (CEO).

La investigación y la literatura sobre el cambio indican que el motivo principal para el éxito o el fracaso de una iniciativa de cambio gira en torno a la capacidad de liderazgo, el nivel de energía y el conocimiento de los individuos responsables de llevarlo a cabo. A la luz de esto, surge una pregunta evidente: ¿qué conductas o competencias de los directivos se asocian más firmemente con un liderazgo eficaz o la supervisión de las iniciativas de cambio? No hay una respuesta definitiva.

Los entornos laborales que fomentan la capacidad de cambiar y que animan a los empleados a desarrollar ideas nuevas y creativas casi siempre duran más que sus competidores. Muchas compañías no logran superar los retos del cambio porque es más fácil contentarse con los procesos actuales en lugar de trabajar para mejorar. Lo que hace que una empresa siga siendo competitiva es su esfuerzo por cambiar y crecer.

Pero la mayoría de las compañías están diseñadas y construidas para ser eficaces y predecibles. Pocas son lo bastante flexibles o ágiles para manejar toda la gama del cambio tal como se manifiesta en el mundo real. Los cambios culturales de origen amplio, relativos a la manera en que la gente usa los bienes y servicios y el motivo por el que lo hacen, no se evalúan correctamente por medio de la investigación de mercado. No se capacita a los empleados para ofrecer soluciones creativas a los problemas organizacionales endémicos. Y a la mayoría de las empresas les resulta más fácil resolver los problemas del sistema a medida que surgen, en vez de ser sensibles, intuitivas y creativas en el desarrollo de las estrategias de cambio preventivas. Esto genera una reacción en cadena de errores. Para muchas empresas, esta renuencia al cambio es el principio de una decadencia lenta y constante. Los productos se quedan obsoletos; las marcas se vuelven irrelevantes; las organizaciones empiezan a ser complacientes.

En última instancia, el cambio organizacional se reduce a gestionar tres componentes:

1/ Discrepancia

“Podemos defender bien la necesidad del cambio.”

2/ Pertinencia

“Tenemos la estrategia correcta y contamos con los participantes.”

3/ Eficacia

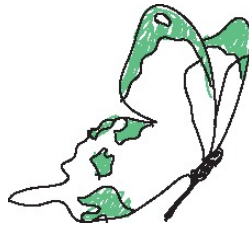
“Podemos gestionarlo, estamos comprometidos y confiados en que sobreviviremos.”

La agenda para el cambio de una compañía podría ser estratégicamente sólida y aparentemente capaz de abrir el camino al futuro durante años, pero las visiones son susceptibles a cometer errores y a los sucesos imprevisibles. Para contribuir a la protección contra el caos del cambio, una compañía puede utilizar la elaboración de sentido como medio para seguir siendo ágil y adaptable en el ámbito de la estrategia.



Enfoque 3 del Design Thinking

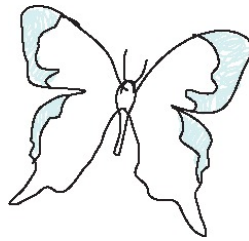
La creación de sentido



El enfoque del design thinking sobre la creación de sentido es ágil y adaptable por sí mismo. Emplea una amplia gama de “sentidos” y diversas técnicas para identificar, reunir, cuestionar e interpretar el significado de situaciones cada vez más complejas. Mientras los sucesos inesperados siguen provocando disrupciones y amenazan la prosperidad, las compañías deben soportar los cambios si quieren sobrevivir. Hace falta un plan, no sólo para reaccionar al cambio, sino también para anticiparlo. Es importante ser consciente de que también necesitarás aplicar al cambio otros instrumentos y técnicas del design thinking. Tendrás que admitir dónde te encuentras ahora, dónde quieres estar en el futuro y qué será necesario para hacer esa transición. La elaboración de sentido es una habilidad necesaria para el desarrollo de la competencia para el cambio.

La elaboración de sentido puede ser un esfuerzo único o sostenido para comprender las conexiones y las visiones dentro de un contexto particular, con objeto de anticipar sus impactos, y luego actuar eficazmente sobre ellos. La elaboración de sentido, que significa con bastante literalidad encontrar el sentido a lo que está pasando, toma una situación abstrusa envuelta en la incertidumbre y la complejidad y la vuelve más comprensible para los tomadores de decisiones. Aquí, ni el marco ni los datos son fijos. El marco informa a los datos, y éstos, a su vez, informan al marco. La elaboración de

sentido es más que un proceso; es una forma de pensar instrumental en el compromiso para comprender, aprender y mejorar. Una vez que, gracias a la creación de sentido, tengamos una idea más clara de lo que pasa en nuestro mundo, estaremos mejor pertrechados para aplicar nuestras habilidades restantes del visionado, la imaginación y la conexión.



Hace falta un plan, no sólo para reaccionar al cambio, sino también para anticiparlo.

Dentro de los contextos comerciales, el enfoque del design thinking sobre la elaboración de sentido tiende a derivar hacia la faceta cualitativa, antes que la cuantitativa, del procesamiento de señales. El design thinking emplea técnicas de elaboración de sentido para comprender, cuestionar y abordar el cambio, de modo que los negocios puedan construir activamente en lugar de ser las víctimas pasivas de lo inminente. La construcción de sentido, al buscar los impulsores y condiciones sociales, tecnológicos, económicos, ambientales y políticos que conforman las conductas, valores y motivaciones de personas y de organizaciones, inspira a los equipos a buscar nuevas preguntas en lugar de centrarse en las respuestas sencillas y a menudo caducas.

Karl Weick, psicólogo organizacional y padre de la construcción de sentido, describió el proceso como “estructurar lo desconocido [al] encuadrar los estímulos en cierto tipo de marco [que nos permite] abarcar, comprender, explicar, atribuir, extrapolar y predecir”.

Esta actividad empieza animando y desarrollando un estado potenciado de consciencia, y aumentando todo grado de sensibilidad. A algunos esto les puede costar menos que a otros,

pero se puede fomentar por medio de nuevas relaciones y estableciendo diálogos con fuentes no convencionales y con redes que operen fuera del núcleo de negocio.

DE LA DETECCIÓN A LA ELABORACIÓN DE SENTIDO

Desde las condiciones mercantiles externas y siempre cambiantes que amenazan con redefinir la demanda hasta las personas, los procesos, los valores y las creencias que siguen conformando el qué, el porqué y el cómo funcionan las compañías desde dentro, los negocios son organizaciones complejas que deben mantenerse sensibles al cambio y ágiles en su ejecución. El design thinking utiliza técnicas de detección para buscar explicaciones y respuestas en términos de cómo ven las personas las cosas, y sus interrelaciones. La construcción de sentido sugiere que las cuestiones organizacionales (“estrategias”, “puntos de ruptura”, “modelos mentales”, “objetivos”, “aspiraciones”, “capacidades esenciales”, “equipos” y demás) no son cosas que uno pueda encontrar en el mundo o que existen en la organización. Más bien, su origen se encuentra en la forma de pensar del público.

Externamente, la detección supone comprender a los consumidores y la cultura, no los mercados impulsados por los datos, de modo que incluso la más pequeña de las señales del cambio se pueda evaluar antes de que se convierta en una transformación muy grande. Internamente, la detección conlleva un análisis cualitativo, centrado en las personas: comprender los significados en torno a las reglas, prácticas, relaciones, tecnologías y contextos que nos definen como personas. Dado que tales cosas son fluidas y exigen cierta lectura intuitiva sobre su trayectoria, la detección requiere estar abierto a la ambigüedad y medrar gracias a ella, no en buscar explicaciones de datos sólidos para los fenómenos. En el fondo, no resuelve. Amplía el alcance de la consciencia, de modo que se pueda cuestionar y revisar el statu quo.

La elaboración de sentido es el proceso por el cual los practicantes del design thinking entienden la experiencia. Se puede usar para

aprender sobre un cambio repentino en los mercados, la migración de valor entre industrias, las conductas emergentes asociadas con las tecnologías disruptivas o los motivos por los que un modelo de negocio que antes tuvo éxito ha fracasado y necesita que lo diseñen de nuevo. Para hacerlo, el proceso de análisis de los inputs (como las opiniones de los consumidores, la previsión de señales débiles, los objetivos de negocio, el análisis competitivo y demás) requiere pasar sin cesar de lo simple a lo complejo. Entonces vuelves atrás de nuevo para desafiar las hipótesis e identificar nuevos conocimientos, perspectivas y apreciaciones de las condiciones.

La construcción de sentido se centra tanto en el reconocimiento de patrones como en la detección de anomalías. Aunque resulta útil el descubrimiento de variables atípicas por medio de un paradigma expansivo, a veces los resultados revelan tendencias o trayectorias que se pueden aprovechar en el proceso de innovación por medio de un ingrediente clave: el momento justo. El momento preciso es un factor crítico en todo proyecto de innovación. Por medio de la construcción de sentido, las organizaciones pueden entender mejor el momento justo para diseñar y lanzar un nuevo producto o servicio.

Entonces, ¿cómo se puede reinventar una organización para incorporar la capacidad de crear sentido?

1/ Mejorar los sentidos para aumentar la agilidad.

El design thinking promueve el esfuerzo más concentrado para adaptarse y adquirir las herramientas, métodos y recursos necesarios para detectar los cambios conductuales. También nos induce a apartar los filtros y los dogmas que limitan nuestra

exposición al mundo que nos rodea, nuestra comprensión y nuestra apreciación del mismo.

2/ Reunir los datos reales.

La construcción de sentido exige un input sólido: el análisis profundo del consumidor, el escaneo de señales débiles, el análisis de la competencia, indicadores anticipados blandos y duros y, por supuesto, un baremo de rendimiento empresarial que sirva para medir todo lo demás.

3/ Fomentar la capacidad de detección.

Capacita a los individuos o equipos de tu compañía para que sean sensores. Anima a todos los miembros de tu organización a que reúnan y compartan señales regularmente. Formaliza este proceso y haz que el contenido sea accesible, para potenciar el diálogo y la construcción colectiva de sentido.

4/ Cultivar las redes de detección.

Promueve los vínculos de funcionalidad, industria y cultura cruzadas dentro de las redes profesionales o sociales externas al contexto de tu departamento, división, organización, mercado e industria, para descubrir qué sucede en los ámbitos adyacentes. Infórmate sobre los temas de interés, las oportunidades y las amenazas percibidas que son objeto de debate, así como sobre el lenguaje y los modelos mentales que los rodean.

5/ Aprovecha los medios sociales.

Construye una red sensorial automatizada y más amplia, usando las plataformas de conversación. Identifica los nodos críticos y monitorízalos regularmente, haciendo referencias cruzadas con otras fuentes, y aborda los temas destacados en cuanto se manifiesten.

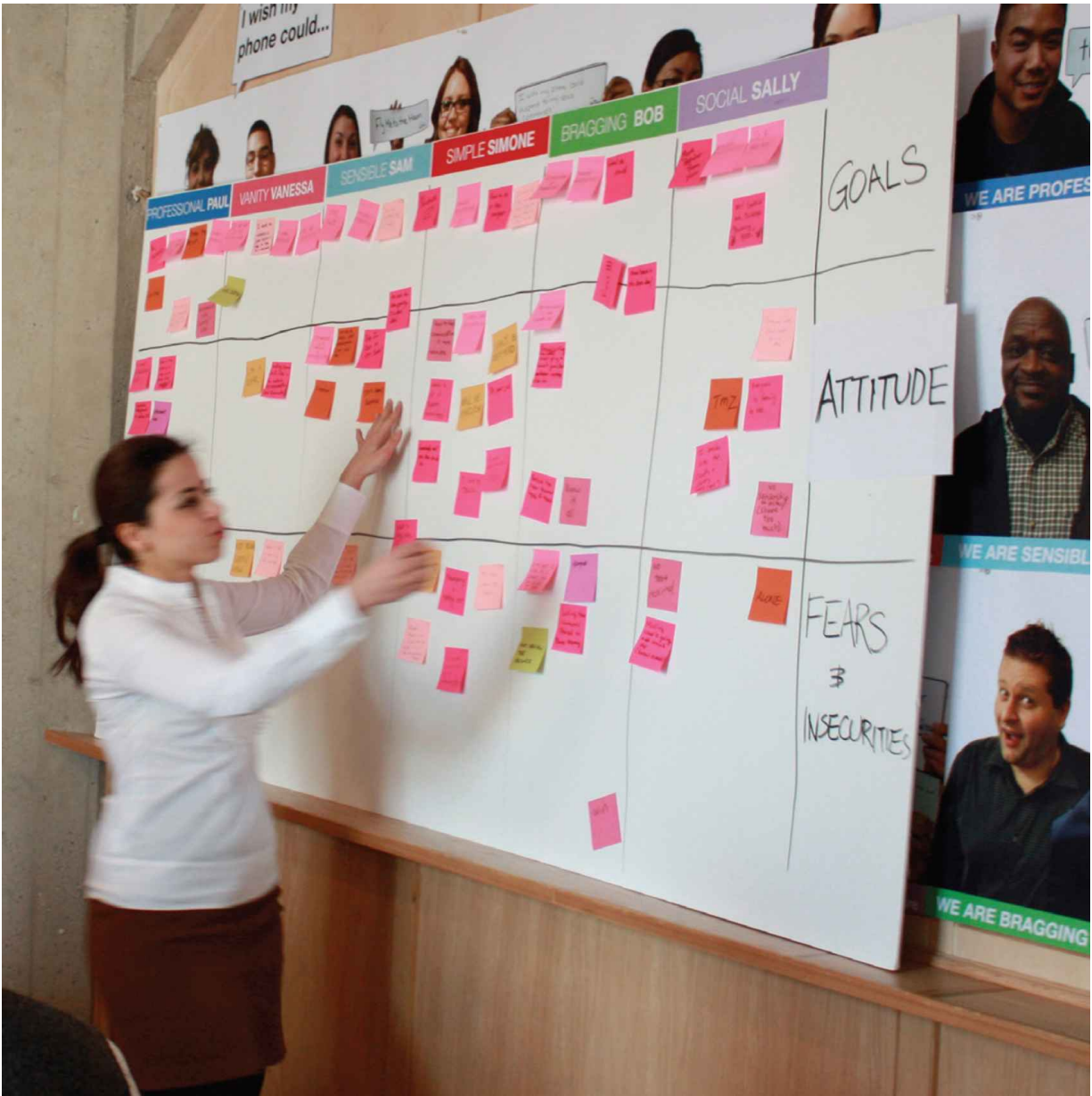


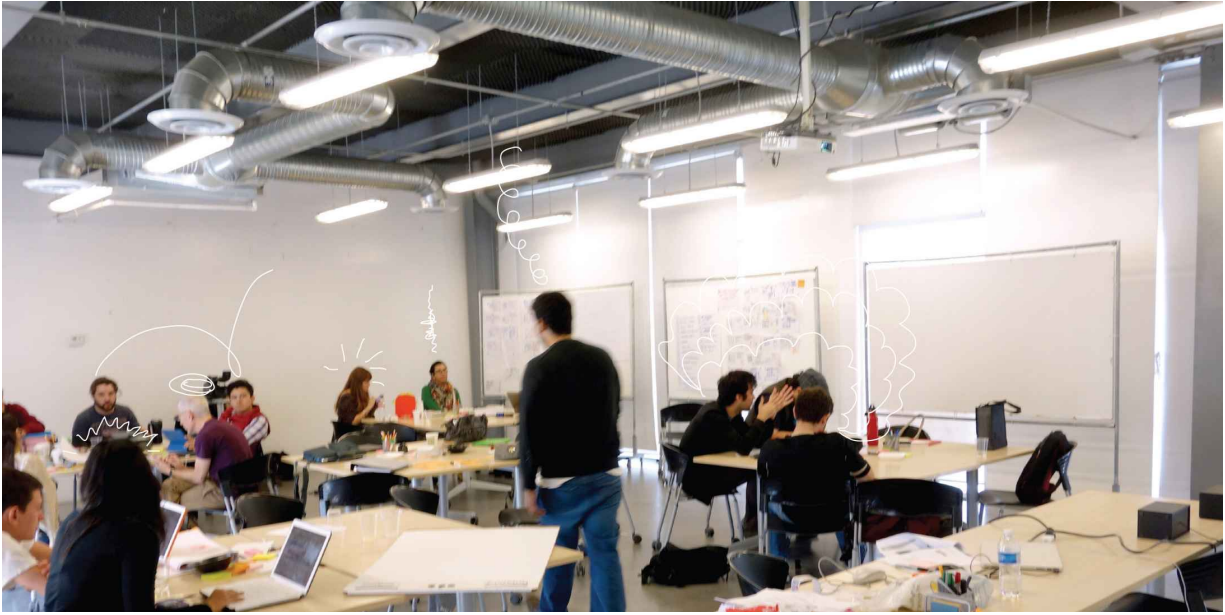
IDEAS PARA REFLEXIONAR

Has visto todas esas fotos de *design thinkers* o consultores creativos, rodeados de notas Post-it, y seguramente te habrás preguntado qué hacen. En muchos casos, exploran en busca de sentido. Pero la construcción de sentido consiste en algo más que en el uso de notas Post-it.

La construcción de sentido conlleva el proceso de crear modelos o mapas mentales que sirvan como representaciones mnemotécnicas con unas imágenes visuales destacadas expresadas en términos de conceptos, ideas y conocimiento. Se usan para explicar los sucesos, no los estímulos aislados, lo cual ayuda a conectar los puntos y a tomar decisiones en entornos complejos y dinámicos. Toda organización tiene que encontrar maneras visuales, interactivas y “trasladables” para organizar los inputs brutos de la construcción de sentido que la dotan de sentido. No caigas en la tentación de querer parecer un experto: sé eficaz. Define la mejor manera de que tu organización identifique, organice, reúna y priorice la información de la pared.

La construcción de sentido no es un ejercicio lineal ni un proceso que convierte la información en visiones. La construcción de sentido no siempre tiene un punto de partida o un final claros. A menudo se usa la *visualización* de forma intercambiable con la *construcción de sentido*, pero la visualización no es sólo una imagen compartida con un propósito; también conlleva el uso proactivo de actos conformadores con objeto de descubrir implicaciones u oportunidades de efecto sistémico, y actos modélicos que incluyen aspectos conductuales y cognitivos para sondear y/o transformar el entorno. La visualización es esencial para la construcción de sentido.





Reto de negocio 4

Conservar la relevancia

Toda marca precisa crear visibilidad, propósito, significado y credibilidad para que se la considere relevante dentro de una categoría. Por medio de la innovación, una organización puede elevarse por encima de sus competidores y hacer que éstos, en gran medida, dejen de ser importantes para los consumidores. Esto es bastante distinto a la preferencia por una marca. La relevancia se siente más hondo, y puede crear una gran diferencia entre marcas.

Hoy día, la innovación en una categoría o una subcategoría de espacio en blanco es imperativa para tener éxito mercantil. Prácticamente en todas las categorías, desde las bebidas a los ordenadores, pasando por los servicios financieros y el transporte aéreo, las mejoras en el marketing y en los productos afectan pocas veces a las ventas o los beneficios de una marca, debido a la conducta habitual del consumidor. Los cambios con sentido en las ventas casi siempre tienen que ver con una oferta que se crea por medio de la innovación sustancial o transformadora.

Las expectativas de los consumidores crecen al mismo tiempo que muchas marcas cada vez tienen más recursos y son más inteligentes para obtener la atención y ajustar sus propuestas comerciales únicas y sus motivos para que crean que encajan en el mercado. Pero los clientes cada vez exigen más a las compañías que mantengan su relevancia respecto a sus estilos de vida siempre cambiantes. La relevancia es algo muy difícil de conservar a largo

plazo. Con el paso del tiempo, las marcas deben repensar y redefinir el valor que aportan a los consumidores. Cada vez es más difícil descubrir proposiciones de valor que satisfagan de verdad. La redefinición del valor es un enfoque de diseño que contribuye a desarrollar una voz y un sentido nuevos que no sólo impacten al consumidor, sino que dejen en la cuneta a la competencia.



Enfoque 4 del Design Thinking

La redefinición del valor

El design thinking busca la relevancia mediante el fomento de la armonía con las identidades, aspiraciones, actitudes, creencias, necesidades y deseos que conforman las maneras en que las personas perciben y definen el valor. Admite que las percepciones y las interpretaciones individuales del valor cambian sin cesar, y por consiguiente busca identificar las fuerzas subyacentes que influyen en este cambio. Aspira a desarrollar una mayor empatía entre las personas, las marcas y los negocios, al observar a las personas, relacionarse con ellas y escucharlas con atención. Para ello, lo esencial es establecer, enmarcar y estimular las conversaciones idóneas que impulsen la detección de visiones reales que contribuyan a que las empresas redefinan el valor y mantengan su relevancia frente a los cambios.

El enfoque del design thinking para la redefinición del valor empieza con las personas, no con los productos. Intenta localizar los valores funcionales, emocionales, sociales y culturales que ya existen dentro del ADN de una marca, o que se pueden diseñar para ella, y alinearlos con los valores actuales y emergentes de los consumidores.

Hay muchas maneras de identificar e interpretar la naturaleza mutable y relativa del valor. En la parte de la ecuación relativa a la marca, la mejor política es ser sincero y auténtico. Asumámoslo: los equipos de marca están tan inmersos en sus retos cotidianos y en la cultura particular de su marca que los árboles les impiden ver el bosque.



“El precio es lo que pagas. El valor es lo que obtienes.”

— Warren Buffett

Al haberse comprometido demasiado con la mitología de su marca, pocos de ellos están listos, dispuestos y son capaces de admitir lo que no pueden admitir: el refresco no refresca; el detergente llena el agua de toxinas; el teléfono móvil es una carraca; el servicio da pena; en realidad, la comodidad no tiene nada que ver; y no sois otra cosa que una organización innovadora que copia a otras.

Si vemos la parte de la ecuación del cliente, la mejor práctica es el estudio riguroso, empático y antropocéntrico. En realidad es sencillo, y pronto llegaremos a ello. Nunca entenderás bien cómo definen las personas el valor de los productos y los servicios si recurres a encuestas online, paneles de consumidores y grupos de discusión.

Hay un conjunto complejo y dinámico de factores que se combinan para influir en nuestro concepto del valor. Asociamos el valor con la satisfacción o cumplimiento de una necesidad. Es decir, el valor se asocia con un producto, servicio, sistema, objeto o relación que ofrece un medio para alcanzar un fin deseado. Desde otro punto de vista, el valor se asocia con la materialización. Algo es valioso cuando sirve a un propósito con sentido, y ofrece un beneficio que iguala o sobrepasa su coste.

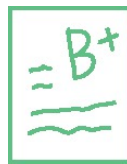
Esta percepción del valor está conformada por factores como la experiencia, las necesidades, los deseos y las expectativas personales. Además, las normas socioculturales heredadas y nuestro tremendo deseo de encajar en un lugar influyen socialmente en nuestro concepto de los valores. Pero muchas de esas normas heredadas son más fluidas hoy que nunca antes, siendo conformadas y reformadas por la información, las ideas, las relaciones y las opiniones nuevas, que ponen en tela de juicio las definiciones de lo que es valor.

Al abordar el proyecto de gestionar la satisfacción del cliente, primero tendrás que entender el concepto de cómo aquél percibe el valor, y cómo se ve influido por el marketing, las ideas preconcebidas o el modo en que la tecnología o las tendencias conductuales emergentes dan forma a la definición y a la transmisión del valor. La satisfacción del cliente se encuentra en el centro de toda estrategia competitiva, y a menudo es la que menos se gestiona, lo cual, con frecuencia, da como resultado que se tomen decisiones sobre el marketing individual, la marca, el desarrollo del producto y las decisiones sobre el precio, en lugar de realizar un ejercicio de diseño consciente y estratégico.

Veamos un punto de partida para clarificar cómo perciben y definen los clientes el valor de tu marca o negocio:



1/ Identifica los motivos funcionales, sociales, culturales e históricos que han impulsado el valor de tu marca, producto o negocio. ¿Cómo ha tenido sentido en el pasado, y por qué? Ahora, compáralo con la situación de hoy e identifica los impulsores y la intensidad de esos cambios.



2/ Averigua cómo te valoran tus clientes clave respecto a tus competidores por lo que respecta a esos impulsores de valor. Representa esos impulsores mediante mapas visuales, para ilustrar las diferencias entre segmentos clave.

3/ Define y articula cada uno de los impulsores de valor dentro del contexto de los usuarios.

4/ Identifica el grado de cambio en cada una de esas dimensiones, buscando señales para confirmar cuáles se ralentizan y cuáles se aceleran.

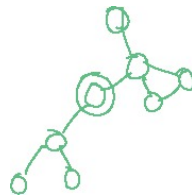


5/ Lleva a cabo un taller para identificar oportunidades de redefinir el valor adelantándote a otros en esas dimensiones que presentan la

mayor diferencia entre cómo se suministran y cuáles son sus necesidades.

6/ Diseña y realiza una sesión de diseño participativa en la que invites a clientes a hablar sobre esas dimensiones, para validar tus hipótesis y permitirles colaborar en la creación de nuevas combinaciones de valor.

7/ Analiza los resultados y realiza un taller de mapeo de valor para explorar cómo redefinir el valor y así cambiar el panorama competitivo. El éxito de Ikea, Netflix, Zipcar, Nintendo, [Amazon.com](https://www.amazon.com), [Salesforce.com](https://www.salesforce.com), Zappos y EasyJet es un ejemplo clásico de compañías que han sabido cómo redefinir el valor para el cliente para cambiar el juego.





IDEAS PARA REFLEXIONAR

¿Hasta qué punto entendemos la satisfacción del cliente?

¿Hemos validado recientemente los tres atributos más importantes para los clientes? ¿Cuál de ellos sigue siendo relevante, y cuáles es evidente que no lo son? Cuando pienses en la satisfacción del cliente, reflexiona sobre los siguientes atributos no exhaustivos.

- **¿Cómo puedes resolver rápidamente mi problema?** El valor se fundamenta en las maneras más sencillas, baratas y eficaces de resolver el problema de un cliente o realizar un trabajo. Céntrate en las tres que te ayudarán a asegurarte una posición sólida.
- **¿Cómo puedes resolver mi problema como yo quiero?** El valor se fundamenta en un alto grado de preferencias personalizadas, y no en una talla única.
- Céntrate en la personalización y en ayudar a los clientes a entender que su problema y tu solución son, en cierto sentido, únicos, y que estás dispuesto a abordar todo tipo de problema dentro de un campo determinado.
- **¿Cómo puedes resolver mi problema en cualquier momento y lugar?** El valor se define en función del grado de disposición y accesibilidad que tengas, e incluso el cliente espera que tendrá que pagar por el coste extra. Céntrate en el servicio, la disponibilidad y la experiencia, y define tu mercado basándote en cómo la disponibilidad es importante para esos segmentos.
- **¿Cómo puedes resolver un problema que tengo y del que no quiero saber nada?** En este caso el valor se define por cómo puedes eliminar algunos de los problemas de tus clientes con la

menor participación posible del cliente. Céntrate en cómo puedes ayudarles a administrar esas partes de las tareas que la mayoría de las personas prefiere no tocar o de las que ni siquiera quiere saber nada.

- **¿Cómo puedes resolver un problema que ni siquiera sé que tengo?** En este sentido el valor viene impulsado por tu liderazgo absoluto en cualquier campo. Tu cliente se creerá todo lo que le digas, y se fiará de que planificas de antemano y puedes anticipar los problemas mediante un trabajo.



Reto de negocio 5

La competencia extrema

En los últimos 10 años una gran parte del valor accionarial se ha destruido como consecuencia de una mala gestión, la toma incorrecta de decisiones estratégicas y la incapacidad de reaccionar ante la innovación disruptiva o la competencia extrema. A menudo la estrategia competitiva tradicional conduce a una mayor mercantilización. Si examinas prácticamente cualquier industria verás que hay compañías que luchan por diferenciar entre lo que tienen que ofrecer y todo lo demás que hay en el mercado. La diferenciación debe ser relevante y tener sentido, de modo que no es de extrañar que una de las quejas más frecuentes entre los altos ejecutivos sea: “Mi producto se está mercantilizando, y el ritmo del proceso cada vez es más rápido. ¿Qué debo hacer?”

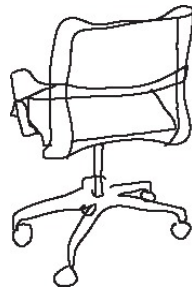
Si las decisiones de negocio y sus enfoques tácticos se llevaran a cabo a través de medios puramente lógicos y analíticos, nuestro mundo tendría un aspecto muy distinto. Llegaríamos a soluciones optimizadas para la eficiencia. La competencia se reduciría a cambios muy predecibles, y los clientes considerarían todos los productos y servicios del mundo como mercancías intercambiables.

Pero la objetividad no es la que conforma la competencia en los negocios. La conforma la creatividad y la innovación que acelera el cambio e impulsa la diferenciación. Esto hace que llevar un negocio se parezca menos al juego de tres en raya y más al ajedrez, donde, a pesar de la disponibilidad de movimientos conocidos y patrones de

conducta, los mejores líderes empresariales se apartan de los senderos más conocidos y siguen nuevas vías hacia la victoria.

Hoy día, circular por esos caminos supone un reto mayor que nunca antes, gracias en gran medida a un exceso de mercantilización. Aunque algunos productos y marcas destacan entre la multitud gracias a factores clave como la artesanía, la calidad, la herencia y la semiótica perdurable del valor, la mayoría de los productos y marcas en el mercado padece (o se prepara sin saberlo para padecer) una falta de diferenciación.

Cuando lo único que tienes es otra marca de hotel, bebida energética, bolso de lujo, *smartphone* o coche híbrido, ¿qué puedes hacer? La respuesta podría estar en el diseño de la experiencia. La innovación mediante el diseño de la experiencia ofrece a las compañías un alto grado de diferenciación en algunas de las categorías más ubicuas de productos y servicios.





Enfoque 5 del Design Thinking

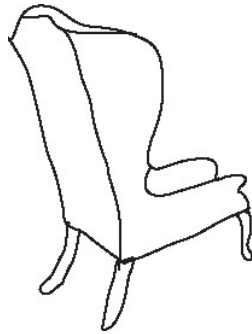
El diseño de la experiencia

El diseño de la experiencia es un enfoque holístico y multidisciplinar sobre la creación de contextos con sentido de interacción y de intercambio entre usuarios y productos, servicios, sistemas y espacios. Aborda la sensación de interacciones con un producto o servicio en unos niveles físicos y cognitivos. Los límites de una experiencia pueden ser expansivos, e incluir lo sensorial, simbólico, temporal y espacial. Pueden incluir la satisfacción tangible del cliente así como el valor emocional. No sólo se trata de la interfaz, la utilidad o el flujo del servicio al cliente. Se trata de la palabra: *experiencia*.

El diseño de la experiencia es un conjunto establecido de prácticas del design thinking que, cuando se llevan a cabo bien, pueden cautivar a los clientes e insuflarles un sentido de la lealtad que les hará volver una y otra vez a tu marca. Al maximizar todas y cada una de las dimensiones de una experiencia en todos los estadios de, por ejemplo, la experiencia de ir de compras (descubrimiento, interacción, salida y el tiempo posterior a ésta), analiza cómo se relaciona el cliente con un producto, servicio o marca, para echar los cimientos de algo realmente distinto, especial e incluso mágico.

“Céntrate en el viaje, no en el destino. La alegría no radica en concluir una actividad, sino en hacerla.”

— Greg Anderson



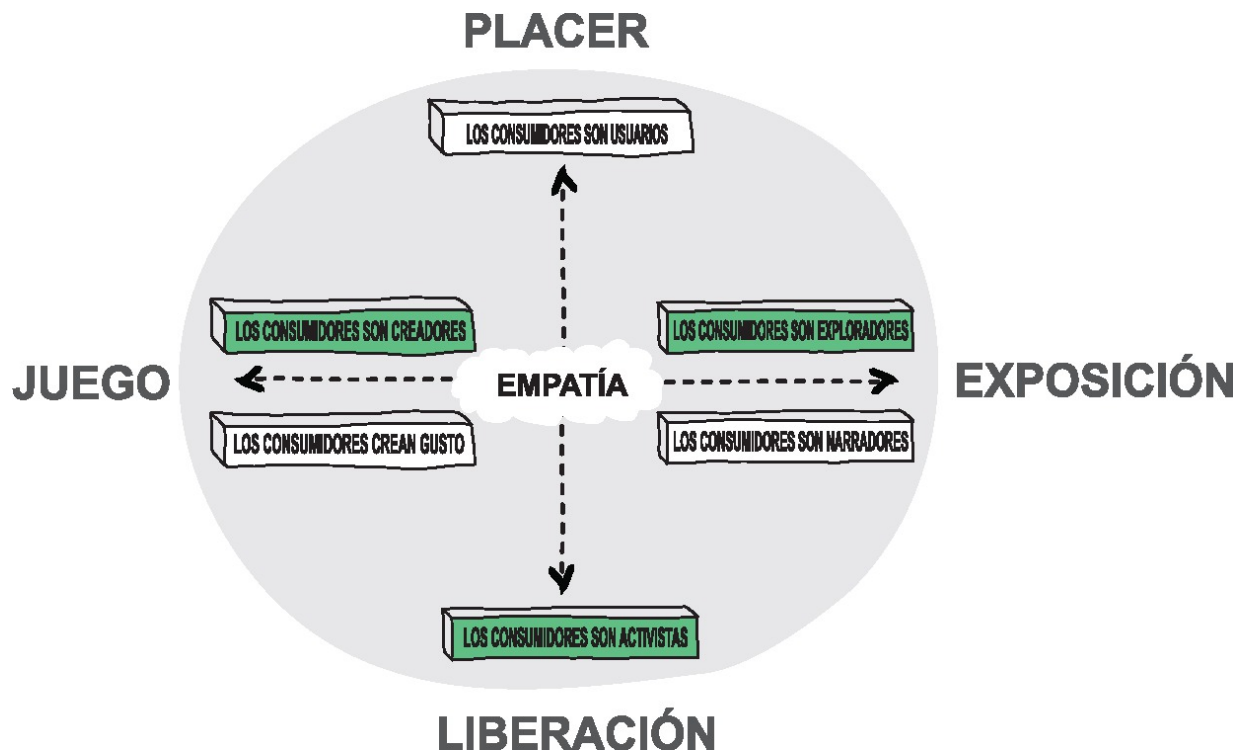
Para montar este escenario, las organizaciones deben tener en cuenta y evaluar no sólo cómo funciona un producto o servicio, sino también cómo transmite significado e intención. El diseño de la experiencia subraya la importancia que tiene desarrollar una comprensión clara de las necesidades del cliente, sus culturas, expectativas, hipótesis y capacidades. En última instancia, la manera en que una experiencia hable a los clientes determinará cómo hará que se sientan distintos un producto o un servicio.

Los *design thinkers* observan críticamente y evalúan las diversas experiencias que encuentran a lo largo del día, y reflexionan cómo podría diferenciarse una de otra a base de preguntar: ¿qué es lo que hace que una experiencia sea mejor, y por qué? De hecho, la mayoría de nosotros hace esto en cierta medida todos los días, sobre todo quienes compartimos nuestras experiencias con otros en el entorno de un mundo muy dogmático y dominado por los medios sociales.

Dada la competencia creciente repartida entre múltiples categorías, cada vez se reduce más la distancia entre el precio, las características y el diseño de una marca y los de otra. Sin embargo, intuitivamente, la mayoría de nosotros conoce la diferencia entre unos Tom's Shoes y unas Converse, entre United y Southwest, entre Target y Walmart, Taco Bell y Chipotle, y Dodge y Mercedes-Benz, porque hemos experimentado una de las marcas o ambas.

El design thinking pretende analizar el espacio de maniobra entre marcas como éstas, y transformarlo en una separación competitiva. Cuando esa diferencia es o podría ser emocional, los *design thinkers* se preguntan: ¿cuándo el valor de un producto excede su

valor funcional? ¿En qué punto el valor emocional alcanza un punto de beneficios decrecientes? ¿Cuál es el valor del extra emocional? ¿Debería existir ese extra? ¿Podemos incluir componentes emotivos en el diseño sin tener que aumentar su coste?



Las respuestas a estas preguntas se encuentran inmersas en la naturaleza de la experiencia. Toda experiencia es funcional, social, cultural y personal. Las experiencias son importantes, relevantes y significativas para las personas. Tienen un pasado, un presente e incluso un futuro sujetos a la reflexión y a la reflexividad. Para transmitir y reforzar una proposición de valor, es necesario que se manifiesten reflexivamente por medio del diseño bien dirigido de marcas, productos, servicios, interfaces e interacciones.

¿Cómo?

Experiencias sociales. Lo social es algo más que Facebook y Pinterest, ¿de acuerdo? ¿Cómo puedes hacer que tu marca sea más social? ¿Puedes conectar a personas? ¿Puedes ayudarlas a

crear relaciones importantes? ¿Podrías rediseñar tus tiendas para transformarlas en espacios más sociales?

Experiencias cognoscitivas. ¿Puede tu marca, tus tiendas o tu propiedad online conformar el aprendizaje y el dominio de un área, donde tus clientes puedan acceder a experiencias que les vuelvan más listos, rápidos, fuertes o mejores?

Experiencias con sentido. Además de los ámbitos social y discente, ¿de qué otras maneras puedes dar a tus clientes la oportunidad de experimentar un mayor sentido en sus vidas por medio de tu marca? Si tu primer instinto te lleva a recurrir al marketing de causas, piénsalo otra vez. Tienes que hacer algo más que aumentar las impresiones regalando dinero.

Experiencias friquis. ¿A quién no le gusta ser un friqui de lo que le entusiasma? Por ejemplo, en el diseño de tiendas, piensa en la expresión inmediata de la experiencia que supone para todos los fans de la costura entrar en una tienda AllSaints, con todas esas máquinas de coser en el escaparate, o lo que ofrecen las grandes pantallas digitales de las tiendas Burberry a los fanáticos de la moda que quieren sentir la pasarela.

LA COMPRENSIÓN DE LAS CUATRO DIMENSIONES CLAVE DEL DISEÑO DE EXPERIENCIAS

Dado que la experiencia humana es multidimensional, también lo es la manera en que la enfoca el design thinking. Veamos cuatro formas de empezar:

1/ Determinar el alcance de la experiencia.

Decide un punto de inicio y otro de fin. Puedes ampliar los límites, pero necesitas tenerlos de entrada. El alcance viene acompañado de toda la gama de interacciones en las tiendas, el marketing, el

ámbito digital y más allá. ¿Dónde y por qué quieres o necesitas atraer a los clientes?

2/ Entender la intensidad de la experiencia.

Algunas experiencias no son más que una simple rutina para hacer algo rápido y sin esfuerzo. Algunas son complejas, intensas y muy emotivas. Tienes que analizar y priorizar tu esfuerzo basándote en esas partes de la experiencia que son tanto muy racionales como emotivas. Es ahí donde la intensidad es elevada, y las apuestas también lo son.

3/ Identificar los activadores clave de la experiencia.

Las experiencias las activan unos estímulos que suscitan el reconocimiento. Entre éstos se cuentan los medios visuales, los símbolos, fotografías, vídeos, olores y sonidos. Los diseñadores de experiencias deben plantearse qué combinaciones de tales cosas son los activadores del reconocimiento de marcas, y cómo usarlas para respaldar su transmisión.

4/ Desarrollar la participación del cliente para evocar significados.

El diseño de experiencias alcanza su máximo impacto cuando evoca significados. A veces éstos se encuentran lejos del producto o servicio, pero cuando se ejecutan con autenticidad (es decir, cuando forman parte de la cultura de tu empresa), se vuelven muy cercanos a la marca. En el meollo de los significados se encuentran los valores esenciales. Si logras expresarlos bien, los clientes los respaldarán.



IDEAS PARA REFLEXIONAR

A lo mejor no tienes una estrategia aplicable a la experiencia del cliente, pero tienes una experiencia del cliente, tanto si la creas conscientemente como si no. Toda compañía ofrece una experiencia al cliente. Quizá no tengas el control absoluto sobre esa experiencia, pero siempre hay oportunidades de hacerla emotiva y memorable, y de hacer que te sea útil. Pero ¿cómo diseñar una experiencia emocional? El problema implícito es saber qué funcionará o qué no en términos de vinculación emocional y factibilidad económica y operacional. Todo empieza con el uso del viaje del cliente para ilustrar visualmente las necesidades y metas de un cliente individual, las series de interacciones y la información necesaria para satisfacerlas y los estados emocionales resultantes que experimenta un cliente a lo largo de todo el proceso.

El mapeado del viaje del cliente tiene éxito cuando estos ejercicios se fundamentan en la investigación etnográfica y en el análisis contextual, que permiten a los investigadores experimentar y percibir las emociones de los clientes, posibilitando así que los directivos transmitan algo más que meras citas anecdóticas. El resultado del ejercicio demuestra cómo se sienten los clientes a lo largo de su viaje, y los mapas de ese viaje invitan a los participantes a penetrar en el mundo de los clientes y compartir su experiencia. A su vez, los participantes son capaces de transmitir mejor su historia a los directivos y a los empleados de primera línea. Éste debería ser el punto de partida para tu diseño de la experiencia.



Reto de negocio 6

La estandarización

La estandarización es un impulsor de coste necesario para toda empresa. Es un medio para alcanzar la eficacia operativa, de coste y de rendimiento, al racionalizar las actividades, aprovechar las tecnologías y conservar el desarrollo de las operaciones de los empleados para reducir los costes operativos. Pero las prácticas de estandarización pueden suponer la pérdida del contacto personal, reduciendo las opciones que tienen los clientes y desconectando a los empleados. Éste es el equilibrio que debe alcanzar toda empresa: ¿cómo puede ser ahorradora y eficiente conservando al mismo tiempo las cualidades humanas que, a la postre, harán que la gente te quiera?

Para racionalizar las operaciones y ser tan productiva y rentable como sea posible, toda compañía necesita aprovechar mejor el poder de la tecnología empresarial, el desarrollo de las operaciones de diseño impulsadas por normas y las tareas automáticas y repetitivas. Es lógico no reinventar la rueda cada vez que coges el coche. Sin embargo, la búsqueda de la estandarización, sean cuales fueran los motivos para buscarla, puede suponer un gasto importante y a menudo imprevisto.

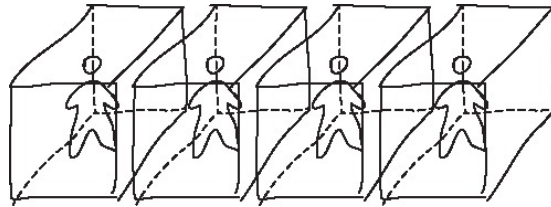
Como las compañías, muchas personas prefieren la eficiencia antes que la ineficacia. Nos gusta la fiabilidad, nos gusta la coherencia. Y nos gusta hacer las cosas bien y rápido. Pero también nos gusta que lo que hacemos nos haga sentir algo. Cuando el objetivo

primordial de una compañía es hacer que la estandarización sea prioritaria, puede perder de vista el componente emocional de su marca y alienar a los consumidores. Así, por ejemplo, la estandarización de las prácticas de estudio de mercado puede ser incapaz de detectar las verdaderas necesidades humanas; la estandarización de las prácticas de diseño de un producto puede encallarse y no ver más allá de la prestación que sea más guay hoy día; la estandarización de la segmentación puede pasar por alto oportunidades valiosas para servir a quienes nadie sirve, y el mandato interno para imponer la estandarización puede apartar la vista de algunos participantes del verdadero tesoro de nuestros tiempos: una cultura centrada en el cliente.

Contrariamente a lo que te dirán algunos escritores centrados en el diseño, esta crítica de la estandarización no se basa en la creencia de que las compañías que valoran la igualdad tendrán menos éxito en el campo de la innovación que aquellas compañías que valoran la diferencia. Como las personas, las empresas son criaturas complejas, cada una de las cuales tiene su propia historia, cualidades y características que, por lo que respecta a la innovación, no se pueden reducir a ese tipo de lista de Las Diez Mejores Maneras que prolifera en tu página de LinkedIn. La estandarización puede volver más eficaces los procesos internos. Puede establecer claramente metas de rendimiento comunes que debe alcanzar todo empleado. Puede ofrecer plataformas comunes que hacen que la cadena de suministro funcione con mayor rapidez y economía. Y puede ser un factor aglutinante para que los departamentos de productos hagan que la vida de los clientes sea más sencilla y agradable gracias a la simplicidad del diseño. O puede no ser así.

Uno de los retos más habituales a los que se enfrentan los clientes en diversas industrias, desde la de los alimentos procesados a la de la tecnología, y que comentan con mis equipos cuando analizamos un proyecto, es que da lo mismo lo grande que sea una visión o una idea: al final se verá sometida a los estándares de la compañía. En

algunos casos, la estandarización de la manufactura hereditaria presenta un gran reto para la innovación.



¿Cómo se puede mantener la eficacia operacional sin sacrificar las oportunidades de innovación y la visión humana por medio de la cual se identifican en última instancia?

Aunque toda consultoría que se precie y que merezca lo que cobra por hora entiende que será una batalla muy larga y cuesta arriba conseguir que una compañía que vende círculos se plantee hacer cuadrados, los clientes, sobre todo en el mundo de los alimentos empaquetados, enseguida señalan cómo la capacidad de innovación de su compañía se ve restringida por factores tales como el tamaño, la forma y los ingredientes. Todos sabemos por qué las máquinas se hacían como se hacían hace 20 o 30 años (para ser eficientes), pero eso no debe impedirnos imaginar un día en que los cuadrados se vendan mejor que los círculos, porque los clientes los necesiten o los quieran. En este caso, la estandarización del pasado puede restringir las oportunidades del futuro.

En otros casos, contratamos a antropólogos para que realicen encuestas contextuales, y ellos usan el lenguaje más sencillo, conciso y atractivo posible para transmitir el valor de una visión que, según ellos, podría aprovecharse para crear una diferenciación competitiva real para un cliente. Pero cuando el departamento de investigación de mercado tiene un enfoque tan fijo y rígido, pensar en los clientes y hablar de ellos y de cómo identificar sus presuntas necesidades usando palabras como *objetivo*, *segmento*, *procesable* y, la peor de todas, *motivos para pensar*, la estandarización se convierte en el enemigo de la innovación. Limita la visión. Reduce la

empatía. Y, al final, consigue que las compañías se pierdan oportunidades potenciales de transformación.

Encontrar el equilibrio en la estandarización es difícil: ¿cómo se puede conservar la eficiencia operacional sin sacrificar las oportunidades de innovación y la visión humana por medio de la cual se identifican en última instancia?



Enfoque 6 del Design Thinking

La humanización

El diseño excelente rechaza la estandarización en favor de los aspectos más amables, humanos y emocionales de la experiencia del cliente. Aquello que los clientes quizá no sepan describir, pero que sienten profundamente, son la alegría, la emoción, la risa y la ansiedad que les provoca cada lata de refresco, cada interfaz de usuario y cada terminal de transporte público. Los *design thinkers* son sensibles a los puntos de contacto humano que inducen y fomentan tales emociones, considerándolos profundos momentos de vinculación con un producto, servicio o marca.

La falta de humanización en las experiencias no siempre está programada, sino que surge de forma natural a medida que se afianza la estandarización. Un médico que trata a montones de pacientes heridos durante una emergencia debe despegarse de las emociones para dar a todos lo que necesitan. De igual manera, los productos, servicios y modelos de negocio se apartan de forma natural de la faceta más emocional de la vida para funcionar eficazmente. Pero, al final, a los clientes no les importan las operaciones subyacentes en su marca favorita de café; lo que les importa es la emoción que sienten cuando tienen entre las manos una taza de café.

Los *design thinkers* recuerdan a los negocios que, a la postre, responden a valores, creencias y necesidades humanas. Entienden que la eficiencia y la estandarización siempre tendrán un lugar en los procesos de negocio, pero admiten que lo que más impacta en la experiencia del cliente en la vida real son los puntos de contacto humano, y actúan en consecuencia ofreciendo productos, servicios y marcas con verdadero valor y significado.

LA HUMANIZACIÓN DESDE LA CULTURA Y DENTRO DE ELLA

El diseño excelente sólo lo es en la medida en que tenga la capacidad de conectar y forjar relaciones con las personas que son sus usuarios últimos. Esto quiere decir que la primera misión de todo diseñador es comprender los puntos de contacto cultural con la humanización que posibilitan tales relaciones.

La cultura está formada por los valores, creencias y actuaciones compartidos que definen a un grupo de personas y sus conductas. Sin una comprensión exhaustiva de la cultura, los negocios no pueden entender las emociones humanas que fortalecen o destruyen las experiencias del consumidor. La cultura, como instrumento valioso en el design thinking, es un trampolín para descubrir oportunidades para humanizar el diseño.

Comprender la cultura significa desbloquear todos los significados (y emociones) sociales que definen la experiencia concreta de un cliente. Por ejemplo, tomarse un café puede ir acompañado de las emociones asociadas con disfrutar de esa primera taza durante la mañana neblinosa y melancólica de un sábado, para recuperarse tras una noche entera dedicada al estudio junto a un grupo de compañeros, o para reactivarse después de una cena copiosa tras haber sido indulgentes con nosotros mismos en nuestro restaurante favorito. Es una unidad de capital cultural para el barista, el experto en cafés y el ama de casa que quiere darse un capricho especial cuando los niños se echan la siesta. Hay muchísimas emociones y contextos que definen la experiencia de tomar café. Los *design thinkers* examinan cada contexto en busca de oportunidades para humanizar. Partiendo de aquí, emerge una imagen más holística de lo que supone tomarse un café en el mundo real, definiendo lo que significa el café para los consumidores en sus vidas cotidianas. De aquí se desprenden otros diseños más relevantes culturalmente, que ofrecen a las marcas interacciones importantes con los clientes, que resisten el paso del tiempo.

La humanización no proviene sólo de la cultura; también se crea dentro de ella. Los diseñadores, como las empresas para las que trabajan, son personas que imparten valores sociales y creencias sobre los productos. Los *design thinkers* intentan comprender las culturas no sólo de otros, sino también las suyas propias, admitiendo que sus propias emociones, prácticas y sistemas de creencias informan qué, cómo y por qué hacen lo que hacen. Para equilibrar esto, los *design thinkers* fomentan el diálogo entre todos los que habitan el ecosistema del producto o del servicio, consultando con la compañía, sus socios, representantes de marca y clientes finales.





“La esencia de ser humano radica en no buscar la perfección.”

— George Orwell



LA HUMANIZACIÓN POR MEDIO DEL LENGUAJE

Piensa en el lenguaje que usa la mayoría de las personas que hacen negocios hoy día: *objetivo, potenciar el rendimiento, aprovechar los resultados, factible* y otras expresiones que hacen sentir a los directivos que forman parte de una especie de grupo de operaciones especiales. En este campo, el lenguaje del poder, el pragmatismo y la predictibilidad crean el espejismo de que las empresas son máquinas. No lo son. Las compañías son culturas organizacionales llenas de seres humanos que definen y asignan valor a lo que hacen todos los días. Y, ¡claro que sí!, son también culturas organizacionales que deberían satisfacer las necesidades humanas.

Si todos los negocios son proyectos humanos que producen cosas destinadas a las personas, es hora de empezar a humanizar la narrativa empresarial. El design thinking intenta reinsertar las cualidades antropocéntricas que pueden introducir nuevos significados. Esto supone decir las cosas como son al hablar de las historias, los sueños personales y los deseos que definen a cada trabajador, equipo, unidad de negocio y oficina, para producir narrativas humanas de cultura empresarial que tengan una resonancia mundial. Recuerda: los trabajadores no son engranajes. El traje que va al trabajo también regresa a casa. Lo lleva una persona con una vida con sentido, y esto es una historia de marca valiosa no sólo sobre lo que hace una empresa, sino de qué se compone: de su personal.





IDEAS PARA REFLEXIONAR

Uno de los caminos hacia una mayor humanización consiste en reevaluar cómo estudia tu empresa a los consumidores y cómo habla de ellos o los representa. Por lo que respecta a la investigación, plantéate contratar a personas que se especialicen en cultura humana: sociólogos, antropólogos y otros científicos sociales especialistas en comprendernos sin meternos en instalaciones de grupos de debate ni analizar los estudios de seguimiento. Por lo que respecta al ámbito de la comunicación y la representación, recuerda que el lenguaje estructura todas las culturas; las organizaciones que hablan de objetivos y segmentos se distancian de las personas con cada palabra que dicen.

La humanización se puede ver influida por la utilidad, los factores humanos, el diseño de la experiencia del cliente y el *storytelling* de marca. Todos los clientes, empleados y sus amigos forman parte de tu red de narrativas, y todos pueden ser parte de tu diseño para humanizar su entorno; si les permites insuflar su humanidad a tu marca u organización, también llevarán tu marca en el trabajo y en el hogar. Las marcas que se han humanizado atraen y conservan a comunidades de personas reales, haciendo que los clientes sean más tolerantes con una empresa cuando ésta comete un error.



Reto de negocio 7

La cultura creativa

Grandes o pequeñas, muchas empresas caen en la trampa de intentar innovar de la manera “correcta”. Al invertir tanto tiempo, energía y recursos en hacer las cosas bien y evitar el fracaso, no dedican el tiempo, la energía y los recursos suficientes para la creación lúdica y experimental.

Las culturas innovadoras son creativas. Pocos de nosotros negarían que aquellas empresas que innovan tienen cierto grado de creatividad en su ADN. Pero tener una cultura creativa no consiste en tener un lugar de trabajo repleto de sillas extravagantes, mesas de ping-pong, una zona de consolas de videojuegos o inundado de notas Post-it. Consiste en reconocer, incluso en celebrar, la incertidumbre y la ambigüedad desde buen principio y aplicar tu pasión y tus habilidades (tanto las del hemisferio derecho del cerebro como las del izquierdo) para descubrir ideas, soluciones y resolver los problemas de formas nuevas y estratégicas.

La creatividad no se puede enseñar. Algunas compañías realizan talleres creativos esporádicos, que cuentan con diseñadores; celebran eventos creativos donde participan artistas, arquitectos o chefs; e impulsan los proyectos creativos en horario de trabajo, con la esperanza de que esto potencie la creatividad entre sus empleados, de modo que descubran soluciones más innovadoras en sus tareas cotidianas. Otras empresas, como Pixar, cuya Universidad Pixar imparte más de 100 cursos sobre cualquier cosa, desde cocina de improvisación a defensa personal, alimentan la

creatividad de los empleados como una iniciativa constante, interna, que respalda una actitud macroorganizacional. No obstante, aquellos que lo hacen bien sólo consiguen el capital creativo de los equipos por medio de las experiencias de prueba, error y fracaso ocasional. En este caso estamos hablando de experimentación, que cuando se hace bien fomenta una cultura de curiosidad y de emoción.

Como la mayoría de las empresas se gestionan en función de las cifras y tienden a evitar mucho los riesgos, la actitud hacia la creatividad entre aquellos cuyo objetivo central no está vinculado con una producción creativa (como la animación) tiende a ser muy estrecha por lo que respecta a la faceta más flexible, indistinta y cálida de la innovación. De hecho, muchas de esas compañías tienen miedo a la creatividad, pensando que es una plaga para la eficiencia. Se equivocan.

Si la cultura de una organización no está diseñada o alimentada para que sea verdaderamente innovadora y corra riesgos, sin duda será víctima de aquellos competidores que sean más tolerantes con la experimentación creativa o a quienes más les impulse ésta. En la era de los negocios propulsada por el rendimiento de las nuevas ideas frente a una competición intensa y la estandarización excesiva, la creatividad y el design thinking deben constituir la piedra angular de toda compañía.

En el libro *La creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas*, los psicólogos estadounidenses Robert Sternberg y Todd Lubart sostienen que: “Las personas no nacen siendo creativas; más bien, la creatividad se puede desarrollar”. Proponiendo su teoría de la creatividad de la inversión, que describe una influencia del entorno sobre el juicio de la creatividad, sugieren que la relación entre las personas y el entorno es como la que existe entre los inversores y un mercado de valores. En este caso, las personas creativas son como los buenos inversores que compran barato y venden caro. Es posible que el mercado no considere al principio que las ideas innovadoras son creativas, pero estas personas hacen lo que pueden para cambiar esa opinión para vender mucho. Una

vez el mercado se ha convencido del valor creativo de la idea o producto, estas personas pasan a la siguiente idea que, como no es de extrañar, al principio no valorará casi nadie. ¿Por qué esas personas son tan creativas y tenaces? Según Sternberg y Lubart, son capaces de aprovechar seis recursos que son esenciales para cultivar la creatividad: la inteligencia, el conocimiento, los estilos de pensamiento, la personalidad, la motivación y el entorno.

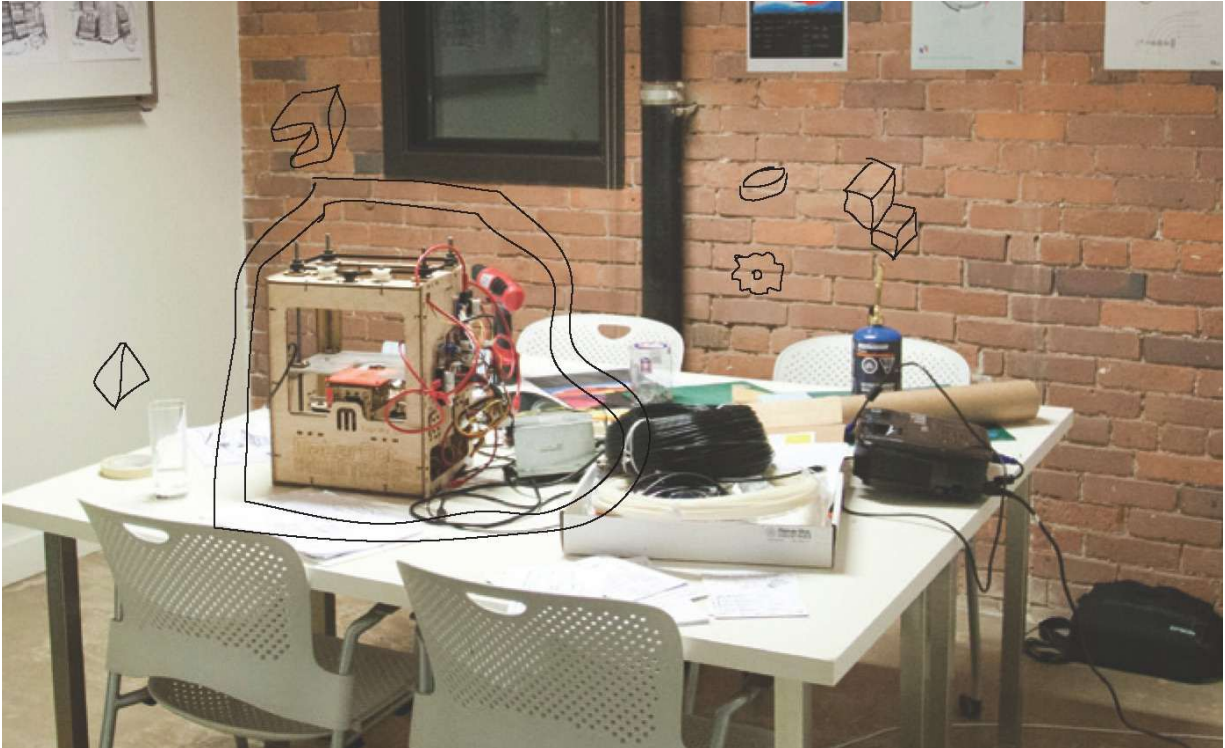
Éstos son los ingredientes para construir una cultura creativa. El design thinking ofrece muchas vías para ayudar a una compañía a desarrollar semejante cultura, pero la que más destaca (la que fomenta la prueba, el error, la experimentación y el juego creativo) es la creación rápida de prototipos.

Enfoque 7 del Design Thinking

La creación rápida de prototipos

La creación rápida de prototipos es un proceso de aprendizaje iterativo que adquiere y manifiesta una información cada vez más compleja sobre la fidelidad creciente con el paso del tiempo por medio de ciclos repetitivos y acumulativos de construcción, prueba, visualización y refinado. Los prototipos se usan tradicionalmente en los ámbitos del diseño y de la ingeniería, pero cuando se vuelven parte integral de otras culturas organizacionales, sirven para desarrollar una disposición mental creativa capaz de centrarse eficazmente en imaginar, socializar y someter a prueba cualquier idea, incluyendo los procesos laborales, las estructuras de equipo, los modelos de negocio y, por supuesto, los productos y servicios. Dado que todo resultado del design thinking empieza siendo un prototipo, piensa en ellos como parte de una cultura, no concretamente como una herramienta.

La mayoría de los empresarios conoce el concepto “fracasa rápido, barato y pronto”. El design thinking sugiere otra dimensión para esta norma: “Aprende rápido, barato y pronto”. La creación de prototipos es la manera de abrir esa dimensión; es una actividad relativamente asequible y práctica, que ayuda a llevar al mismo punto conceptual a diversas personas, descubrir nuevos conocimientos e identificar y mitigar cuanto antes los riesgos del diseño y del desarrollo. Esto se hace para evitar los costes posteriores a la construcción, creando al mismo tiempo activos esenciales para la comunicación interna y externa y para la socialización de las ideas. Como parte del enfoque práctico, la creación de prototipos normalmente intenta hacer partícipes a diversos interesados, y a los llamados usuarios finales, como participantes en cada fase de la interacción, desde la idea sobre el papel a la producción definitiva.



“Quizá nunca sepas cuáles serán los resultados de tus actos, pero si no haces nada no habrá resultados.”

— Mahatma Gandhi

El desarrollo de prototipos es la moneda del diálogo creativo. Abarca las conductas lúdicas además de los factores críticos de la imaginación y la ideación. Al crear diversos bucles de feedback por medio de las iteraciones de empleado a empleado, de las pruebas “de empleado a usuario” y del refinado de las ilustraciones, los modelos o las maquetas del producto o servicio, es una forma de producir nuevos conocimientos y hacer que los conceptos ambiguos sean más tangibles. El concepto es bastante sencillo: es mucho más fácil que las personas expresen lo que quieren jugando con prototipos que enumerando requisitos de negocio en Excel o PowerPoint. Teniendo en cuenta que casi toda organización afirma que quiere agilizarse para desarrollar más rápidamente sus

productos, es increíble ver cuán pocas de ellas usan la creación rápida de prototipos para acelerar el aprendizaje y los bucles de feedback que pueden evaluar las consecuencias potenciales y generar modelos mentales compartidos sobre el problema de negocio.

LOS BENEFICIOS DE LA CREACIÓN DE PROTOTIPOS EN EL DISEÑO COMERCIAL

1/ Aumentar la propiedad del equipo.

La creación rápida de prototipos puede garantizar que todos aquellos que dirigen o se ven afectados por los cambios en una empresa participan en entender, y quizá incluso conformar, el futuro dentro de un contexto que se pone por obra de una forma más tangible.

2/ Ver las posibilidades.

Los prototipos rápidos sacan a la luz las soluciones potenciales, los obstáculos y los resultados imprevistos de una idea. Al poner a todos en un mismo punto para debatir y desarrollar soluciones, crean una comprensión compartida de la visión actual o de un estado futuro.

3/ Profundizar la visión.

Los prototipos rápidos te permiten ver la imagen global sin perder de vista los detalles. Al usarlos en contexto, con los participantes y los usuarios potenciales, los equipos están más preparados para identificar cuestiones como la utilidad, las contingencias, las lagunas, las vinculaciones con la marca y la ampliación de las oportunidades, factores que ayudan a desarrollar y a refinar.

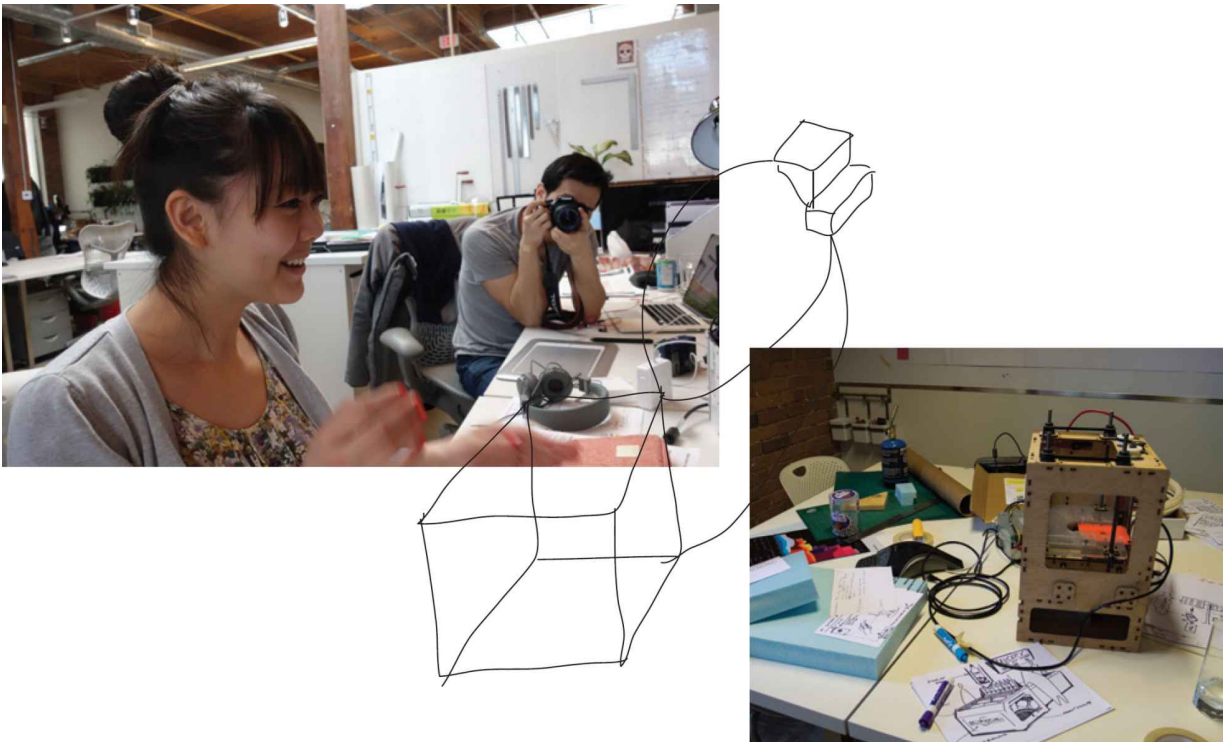
4/ Promover la funcionalidad cruzada.

La creación de prototipos facilita los vínculos sociales entre empleados que, quizá, no han tenido la posibilidad de interactuar unos con otros y manifestarse empatía. Las experiencias, artefactos e historias que emergen de la creación de prototipos se convierten en parte de la narrativa compartida de ese grupo, que se puede legar y transmitir a otros dentro de la organización. Además, los

vínculos que se forjan entre los empleados que participan en actividades cocreativas aumenta las relaciones al reducir las suposiciones, los estigmas y otras barreras para la comunicación.

5/ Mejorar la visibilidad y la predictibilidad.

La creación rápida de prototipos ofrece un mapa para el cambio que se puede detallar hasta el punto que sea necesario, y que conduce a un estado futuro claro con hitos concretos y un progreso transparente. Tanto si se trata de diseñar un producto como un servicio o una nueva manera de trabajar dentro de una empresa, esto da como resultado un aumento de la predictibilidad.



CONSTRUIR, FOMENTAR E INSUFLAR LA CONFIANZA CREATIVA

La creación de prototipos juega un papel importante en el desarrollo de una cultura organizacional más participativa y creativa, al inducir a las personas a poner en práctica sus ideas de formas más tangibles. Esto facilita compartir ideas con otros, y aprovechar el feedback para mejorarlas. El potencial para animar y capacitar que

tiene la creación de prototipos en el ámbito de una organización puede fomentar una cultura más creativa que sea más cómoda, segura de sí misma y capaz de proponer, explorar y aprender soluciones innovadoras para problemas y descubrir otras oportunidades.

Es importante que los líderes respalden una cultura en la que se desarrollen prototipos, usando los recursos pertinentes para crear, por ejemplo, espacios “sucios”: talleres o laboratorios para fabricar cosas con instrumentos sencillos y materiales básicos, como papel, rotuladores, espuma, arcilla, cartulina, celo e incluso software asistido por ordenador (CAD) o impresoras en 3D. No hace falta invertir mucho dinero; sólo es necesario demostrar que nos hemos comprometido con la creación de prototipos y la disposición para fomentarla y respaldarla de forma tangible. Además, las sesiones de formación que introducen técnicas y procesos concretos se pueden adoptar para contribuir a mejorar la serie de habilidades y la calidad de los prototipos.



IDEAS PARA REFLEXIONAR

¿Recuerdas lo emocionante que eran las clases de “mostrar y contar” cuando eras pequeño? ¿O la hora del cuento? La creación de prototipos puede recuperar esa magia y facilitar ese tipo de diálogo y de aprendizaje entre los empleados, algo que se pierde a veces. Al fomentar los eventos de creación de prototipos donde los empleados puedan enseñar y compartir su trabajo y sus ideas, las compañías aprenderán a trabajar mejor y a avanzar más rápido para aprovechar las oportunidades nuevas y disruptivas.

Todo el mundo puede participar creando prototipos rápidos. No hace falta ser creativo. Es necesario estar dispuesto a intentarlo: esbozar, hacer dibujos o viñetas, trazar mapas, fabricar y enseñar. Por basto e impreciso que sea el prototipo, cada empleado puede poner por escrito una idea que se pueda compartir o desarrollar.



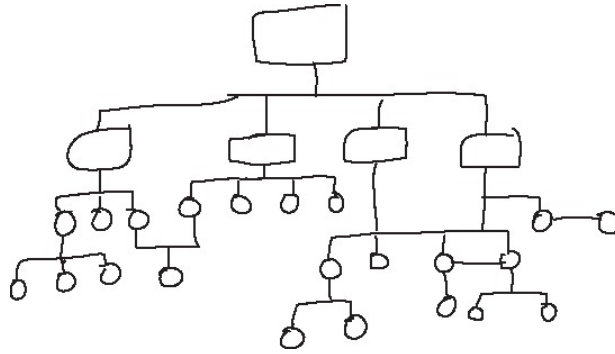
Reto de negocio 8

La estrategia y la organización

No toda empresa tiene que introducir cambios radicales en su negocio central, pero cuando es desesperadamente evidente la necesidad de un cambio, lo es y punto. Piensa en los casos de Kodak, Sony, Palm y GM: en cada caso, y con objeto de cambiar el juego, la innovación estratégica indujo a la renovación de las estructuras, sistemas, culturas y capacidades dentro del modelo de negocio.

En casos como éstos, tales transformaciones pueden incluir decisiones estratégicas para apuntar a clientes con mayor o menor poder adquisitivo, o pasar de centrarse en los productos a hacerlo en los servicios y las soluciones. A medida que el ritmo de la mercantilización sigue acelerándose o las fronteras de la industria se abren a nuevos participantes, este tipo de transformación es esencial. Es aquí donde entra en juego el design thinking.

Los nuevos y disruptivos diseños de negocio a menudo aprovechan las tecnologías nuevas y emergentes. Por medio de enfoques creativos e innovadores, muchas organizaciones realizan grandes cambios hacia modelos de negocio de capital exiguo por medio de diversas vías, incluyendo la adopción de tecnologías de código abierto, el desarrollo de alianzas estratégicas o la reconfiguración de su rol en las cadenas de valor. El diseño de un modelo de negocio de capital reducido o que use eficazmente el capital redundante en los mejores intereses de los accionistas, y tiene el potencial de añadir valor real y aportar un remedio contra el estancamiento.



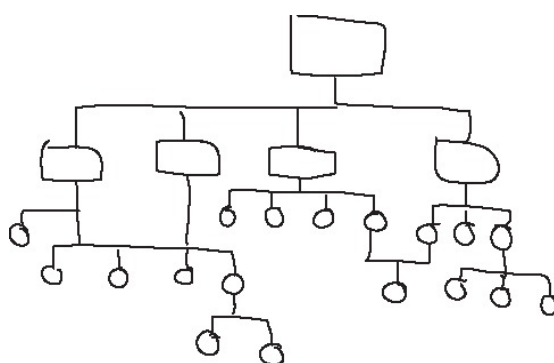
Las empresas deben encontrar un futuro en el que puedan jugar un papel clave para crear valor.

La disrupción creciente y la volatilidad de muchos entornos empresariales pueden convertir la planificación estratégica en un ejercicio desmoralizante para los ejecutivos que se dan cuenta de que deben intentar conformar un futuro que nunca conocen del todo y que no está sujeto a su control. Lastrados con la tarea de gestionar las actividades de negocio presentes y el flujo de capital, la mayoría se queda atrapada en calendarios que no están diseñados para permitirles ser lo bastante flexibles como para abordar los cambios futuros en el mercado.

A menudo esperamos que los líderes y los ejecutivos tengan una capacidad visionaria, que sepan ver el futuro y presentar una estrategia coherente para su compañía. Éste es un enfoque peligroso para la planificación estratégica, porque, ¿qué sucede si ese líder o ejecutivo está equivocado o comete un error? Sabiendo que esto puede suceder y pasa con frecuencia, y si el proceso tiene lugar dentro de la mente privada del director gerente y del equipo directivo o con la ayuda de consultores, la mayoría de los líderes hace sus apuestas fiándose de departamentos de planificación especializados, que funcionan con sistemas de datos elaborados, que hacen poco más que afianzar incluso más las hipótesis antiguas o los dogmas organizacionales.

Dado que la imaginación y la creatividad tienen poca o ninguna cabida en el proceso de planificación formal, las mejoras

operacionales normalmente ocupan el centro del escenario, porque los beneficios derivados de ellas se pueden cuantificar fácilmente y medirse comparativamente. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, muchas compañías olvidan que existe un límite para el grado en que las mejoras operacionales constantes pueden sustentar el crecimiento. En lugar de pasar por todos estos ajustes pequeños y constantes, las empresas deben encontrar un futuro en el que puedan jugar un papel clave para crear valor. Para ello es necesario cierto grado de imaginación colectiva en el diseño de modelos de negocio.

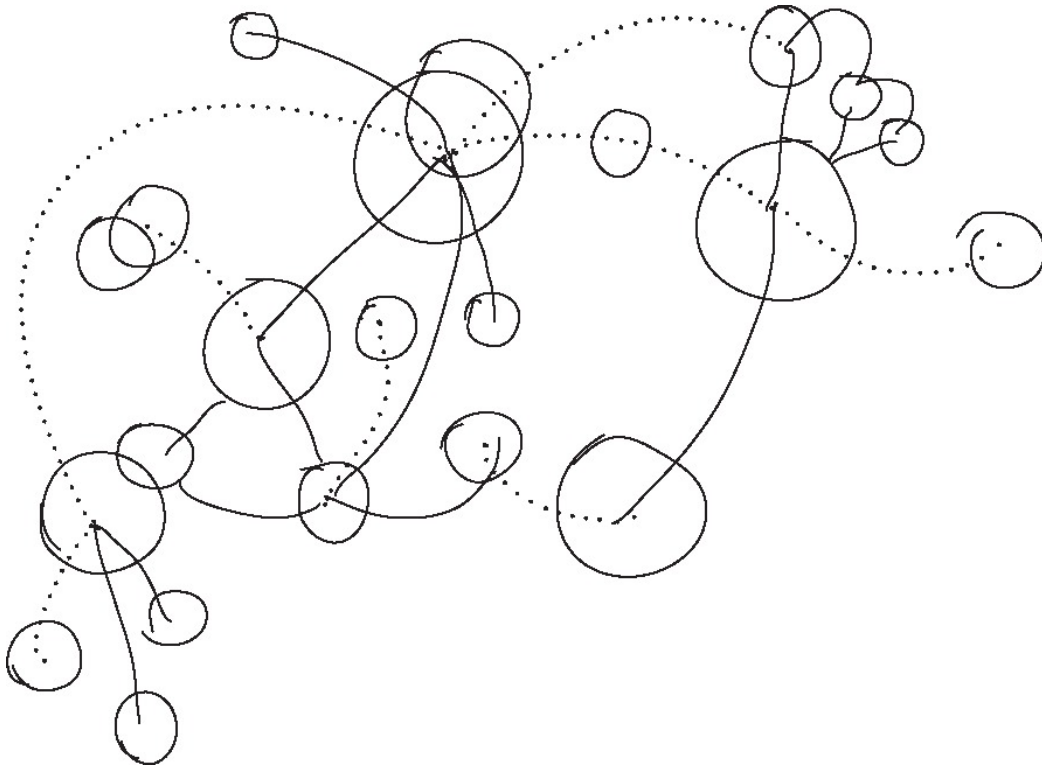


Enfoque 8 del Design Thinking

El diseño de modelos de negocio

En torno a la innovación en los modelos de negocio se han creado muchos mitos, y a menudo se usa como sinónimo intercambiable con la estrategia y el diseño comerciales. Hay dos motivos para este auge de su popularidad: (1) la proliferación de las nuevas tecnologías que obtienen la aprobación del consumidor, aunque las empresas no logran encontrar la manera de obtener beneficios de ellas; y (2) la intensificación de la competición interindustrial, así como la emergencia acelerada de desafiadores disruptivos. Dentro de la estrategia, la forma más elevada de creación de valor procede del diseño de modelos de negocio, y un modelo negocial sólido puede levantar barreras y permitir que las compañías mantengan sus ventajas competitivas durante décadas. Piensa en Ikea, Apple, Zara, Amazon, Costco e ING. Además, un buen modelo de negocio es difícil de clonar, porque exige componentes bien imbricados.

Algunos modelos de negocio son más poderosos que otros. Su solidez depende de cómo se encaja la creación de valor con la captura de valor. Para innovar el modelo negocial de una empresa, primero hay que entender cómo se definió el modelo anterior, y luego examinar qué opciones y vías existen para mejorar en el futuro. El objetivo es crear modelos que fomenten la captación de consumidores, su fidelidad, o que levanten barreras que impidan la entrada a la competencia. El proceso es transformador, un diseño nuevo y total de la oferta esencial, para capturar valor de una forma distinta.



“No puedes cambiar nada luchando contra la realidad existente. Para cambiar algo, construye un modelo nuevo que haga que el anterior quede obsoleto.”

— Buckminster Fuller

Todo el mundo sabe que un modelo de negocio exitoso debe liberar el valor latente en todos los activos de una compañía. Sin embargo, a pesar de lo mucho que se ha escrito sobre este tema, la expresión *modelo de negocio* no se entiende bien. Esa indeterminación y confusión nacen del hecho de que, cuando diversos autores escriben sobre los modelos de negocio, no se refieren necesariamente a lo mismo. Algunos se refieren a partes de un modelo de ingresos (una suscripción o modelo de licencia); otros, a procesos concretos (un modelo de distribución); y otros a conceptos de estrategia empresarial (elementos y relaciones entre los participantes en la cadena de valor). Pero lo único que se puede

considerar un modelo de negocio es aquello que se refiere a la totalidad de las actividades de una empresa, no sólo a una parte.

LA CADENA DE VALOR DE LA ERA INDUSTRIAL



LA CADENA DE VALOR DE LA ERA HIPERCONECTADA



LAS FUNCIONES Y LA COMPLEJIDAD EXCESIVA DE LOS MODELOS DE NEGOCIO

Un modelo de negocio tiene muchas funciones. Debería estructurar una propuesta de valor firme para determinado conjunto de clientes. Debería definir la estructura de la cadena de valor, y el modo en que el rol de la empresa dentro de ella aporta valor a esos clientes. Debería describir la posición de la compañía en la red del valor que vincula a los proveedores con los clientes, incluyendo la identificación de colaboradores y competidores potenciales. Y debería diseñar un flujo de valor que ilustre de dónde procederán los ingresos y cómo se pueden optimizar con el paso del tiempo.

Hoy día se habla mucho de cómo algunos modelos de negocio son demasiado complejos o difíciles de gestionar desde la perspectiva del riesgo y las operaciones. La ventaja competitiva estratégica nace de la combinación de estrategia, cultura, sistemas, marcas,

productos y servicios, y las personas de la organización. Esto, a su vez, origina un ecosistema complejo que trasciende las fronteras de la sala de juntas y, en realidad, de las unidades negociales. A menudo, el valor radica en esos ecosistemas complejos y dificulta que los competidores o los recién llegados los copien.

Muchas organizaciones grandes son tan complejas que cuesta entender plenamente cómo funcionan y cómo obtienen ingresos. A menudo parece que funcionen con el piloto automático. De hecho, las dirigen grandes sistemas de software empresarial, que interactúan con otros sistemas especializados para componer el sistema nervioso central de la organización.

Pero existe un problema inevitable que surge cuando el software se vuelve demasiado grande y hay demasiados sistemas en funcionamiento. Como los robots fuera de control, se pueden comportar de maneras indeseadas, y activar conductas sistémicas impredecibles. Tanto si la crisis reciente de Toyota se puede atribuir al software como si no, su fracaso suscitó una pregunta crítica: el software actual, ¿es tan complejo que no se puede controlar? Además, ¿qué factura pasará la detección de fallos del sistema cuando los millones de líneas de código se conviertan en decenas de millones?

Este tema trasciende el software. Hoy día todo es demasiado complejo. Algunos sistemas, como algunas empresas, son demasiado complejos como para permitirles fracasar. Los creadores de políticas preocupados por la próxima crisis (económica o de otro tipo) sostienen que hay que evitar esta complejidad, o eliminarla por medio de cambios en la regulación. En cierto sentido, la idea es que no podemos confiar en que los sistemas peligrosamente complejos funcionen como la seda o siquiera funcionen. El culpable implícito es el tamaño desmesurado.

Recientemente se ha hablado sobre el desplome de los modelos de negocio complejos. Desde el punto de vista de los inversores, existe un argumento filosófico sobre si es mejor invertir en compañías cuyos modelos de negocio son fáciles de entender o en aquellas

que son claramente complejas. Pero en ocasiones la complejidad puede ser una ventaja, y a menudo importante. Las compañías que logran aprovechar la complejidad ventajosa y eliminar la disruptiva en su estrategia empresarial pueden gozar de una ventaja competitiva sostenible. GE es un buen ejemplo de una compañía que sabe beneficiarse de su complejidad. De hecho, la investigación demuestra que existe una correlación directa entre la gestión exitosa de operaciones mercantiles complejas, el rendimiento general de una compañía y el retorno de la inversión.

¿QUÉ DIFERENCIA HAY ENTRE EL MODELO DE NEGOCIO Y LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO?

Las organizaciones deben comprender la diferencia entre cómo afectan los modelos y las estrategias de negocio a la toma de decisiones y al rendimiento. Hoy día una de las preguntas es si un modelo y una estrategia de negocio son o no lo mismo. Los modelos de negocio se popularizaron cuando había muchas empresas nuevas que tenían poca o ninguna idea de cómo crear valor o ganar dinero. Como tales, entendemos por qué una empresa de nueva creación se puede entender como una compañía que tiene una estrategia pero no sabe cómo obtener beneficios.

Un ejemplo claro es Twitter. Durante cuatro años ha contado con una estrategia estupenda, pero no con un modelo de negocio real. A los tres años de su creación, Twitter contrató a una persona cuya misión es desarrollar un modelo de negocio, pero no existe la expectativa real de obtener beneficios importantes en un futuro cercano.

Todo modelo de negocio con éxito debería funcionar siguiendo unos principios estratégicos básicos, incluyendo los conceptos de ajuste y diferenciación. Ésta es una idea antigua, que popularizó un profesor de la Harvard Business School, Michael Porter, en la década de 1980.

Consiste en organizar todas tus operaciones empresariales en torno a una lógica central de creación de valor, y es el concepto de

estrategia más riguroso y práctico que se haya desarrollado jamás. Los conceptos de ajuste y diferenciación también se distinguen del diseño de modelos de negocio o de la innovación en ellos, que funcionan difusamente en torno a la creación de proposiciones de valor, actividades empresariales y un modelo de ingresos.

La innovación en la estrategia comercial y en el modelo de negocio difiere cuando hablamos de la innovación radical de un modelo de negocio. La estrategia compete con el espacio mercantil definido actual y con las fronteras de la industria, y perfecciona un conjunto de actividades mercantiles que te diferencian de tus competidores. El diseño del modelo de negocio forma parte de la innovación de la estrategia y, básicamente, se centra en el diseño de actividades empresariales en torno a las oportunidades del mañana. Su misión principal es responder a las siguientes preguntas.

¿MODELO DE NEGOCIO O ESTRATEGIA COMERCIAL?

Normalmente se pueden usar como sinónimos las expresiones *estrategia comercial* y *modelo de negocio*, siempre que comprendamos las diferencias sutiles entre ellas. Las dos se usan para hablar de todos los componentes y actividades que guían las decisiones de los directivos. Existen cuatro distinciones clave entre ambos conceptos:

1/ Ambos describen el sistema y las actividades comerciales que indican cómo encajan entre sí las distintas piezas de un negocio. Sin embargo, la estrategia se centra sobre todo en la competencia y en el mantenimiento de la diferenciación, mientras que los modelos de negocio se concentran en la interrelación entre distintos elementos, relaciones y el modo en que el valor se crea, se captura y se transfiere. En pocas palabras, el núcleo central es cómo ganar dinero.

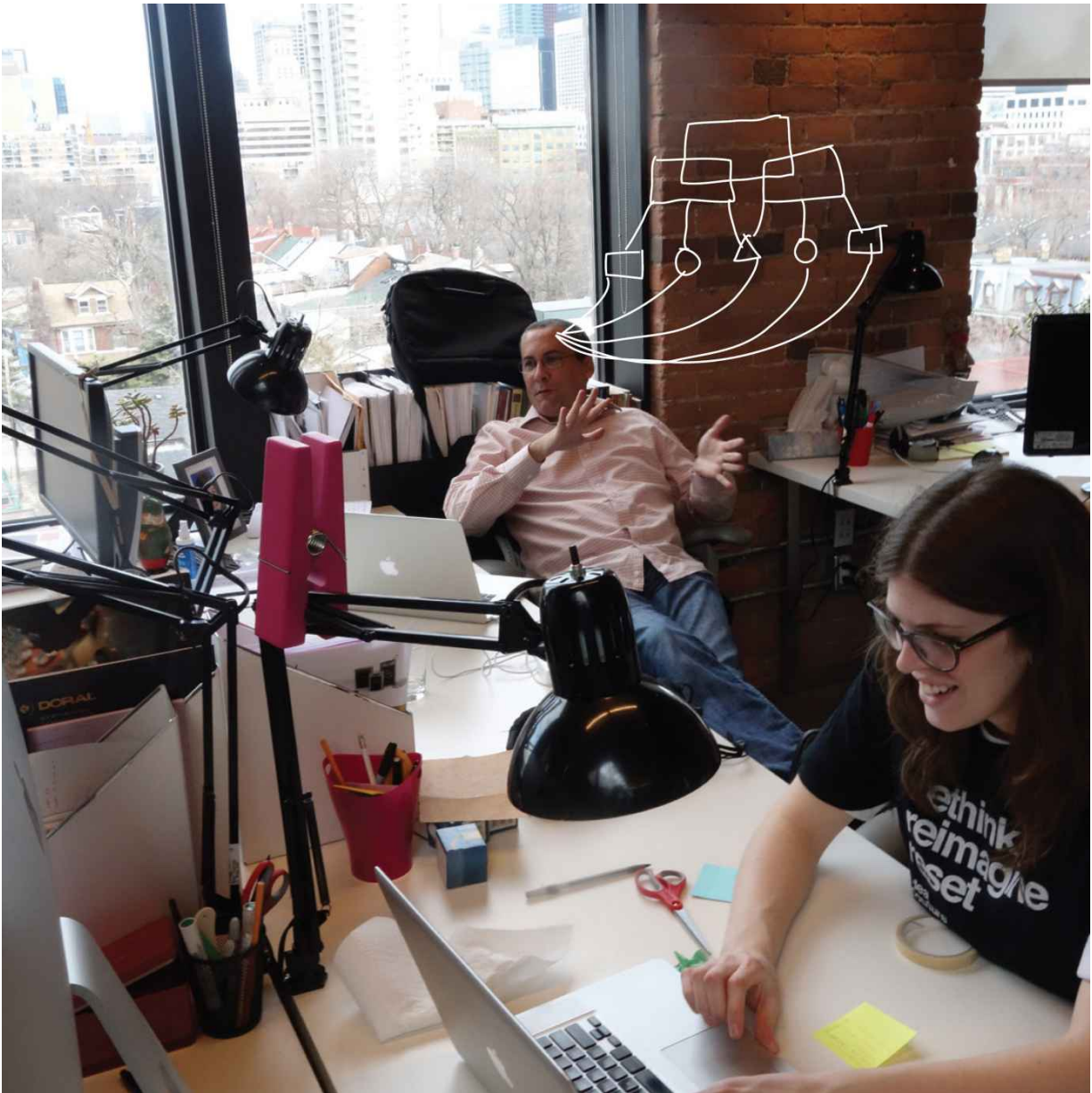
2/ La estrategia comercial incluye las habilidades organizacionales que tienen un impacto directo sobre las decisiones operacionales y la cultura organizacional o sobre cómo debe ejecutarse una estrategia. Un modelo de negocio se preocupa más por cómo

funciona un negocio dentro de la cadena o las redes de valor. En gran medida se pasan por alto la ejecución del modelo de negocio y las decisiones de distribución de recursos.

3/ Un modelo de negocio se centra estrechamente en cómo puede ganar dinero una empresa al volcarse en la estrategia de precios, las sociedades estratégicas y la elección de canales. Todas estas decisiones afectan a las ventas, y tienen como objetivo la optimización de los ingresos o, en ocasiones, la supervivencia de una fase temprana de un negocio. Por otro lado, la estrategia comercial aborda cuestiones mucho más amplias y profundas, incluyendo la estructura de capital, la estructura de los costes y la utilización de los activos.

4/ Los modelos de negocio están sujetos a cambios en la tecnología y en la dinámica competitiva, y por consiguiente ellos mismos están sujetos constantemente al cambio. Por otro lado, una vez se fija una estrategia, todo se centra en su puesta en práctica.





EL MARCO DEL DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

Olvídate de lo que tu empresa sabe que puede hacer ya. En lugar de eso, empieza este proceso preguntándote qué valor crea hoy, y cómo encaja con las necesidades ya establecidas o emergentes de los clientes. ¿Cuál es el intercambio de valor entre todos los participantes en el ecosistema? ¿Cómo responde el sistema actual a las necesidades de los clientes y cómo crea un exceso de éstos mientras al mismo tiempo genera beneficios? Esta vinculación bien

dirigida de las actividades interdependientes realizadas por la compañía en colaboración con proveedores, socios y clientes es la esencia del diseño de modelos de negocio.

Un ejercicio de diseño de modelo de negocio que sitúa las piezas de construcción esenciales y sus relaciones dentro de la cadena de valor facilita a los directivos tomar decisiones basadas en un mejor entendimiento del flujo del valor, y de cómo gana dinero una compañía. Una vez el modelo esté en marcha, pueden adaptarlo y ajustarlo con mayor detalle. Explicar, capturar y visualizar un modelo de negocio mejorará la planificación y ofrecerá un entendimiento común de los participantes clave. Desde la perspectiva del design thinking, la innovación de modelos de negocio se inclina por la exploración de nuevos enfoques sobre las cualidades más difusas y menos tangibles, como la proposición de valor, la cultura organizacional, los valores y las competencias esenciales. En lugar de construir activos fijos o una infraestructura a largo plazo, hay montones de oportunidades que se pueden descubrir por medio de tácticas más imaginativas y creativas. Los enfoques propios del design thinking a la innovación de modelos de negocio pueden examinar e intentar explotar el valor latente y potencial que existe dentro de una organización, al identificar cómo sus competencias, recursos y activos básicos (incluyendo la propiedad intelectual) se pueden aprovechar de maneras nuevas e innovadoras. El design thinking intenta interpretar las cualidades y las características de este potencial latente, cuestionar en qué partes de la cadena de valor se asienta un modelo existente, y explorar modos en los que se puedan realinear los activos latentes y potenciales o sin explotar, creando así un modelo nuevo.

Hasta la fecha, este proyecto tan importante no se conoce mucho ni se ha desarrollado su práctica. Es un ejercicio tan creativo como analítico. Ofrecemos un conjunto conceptual de herramientas que permite a los lectores diseñar sus modelos de negocio futuros y que también ayuda a los directivos a analizar y a reenfocar sus diseños actuales, de modo que puedan ajustarlos con precisión para el futuro. El proceso debe comenzar con la identificación de la

conducta emergente que afectará al modo en que se crea valor hoy, y con la identificación de cuáles son los impulsores del cambio.

¿Cuál es el intercambio de valor entre las partes clave involucradas, incluyendo a todos los participantes en el sistema de actividades, como compradores y consumidores, que en ocasiones son partes distintas? ¿Cómo responde el sistema actual a las necesidades de los clientes y crea un remanente de clientes mientras al mismo tiempo genera beneficios para la compañía?

Este objetivo se refleja en la proposición de valor del cliente que está vinculada con una lógica económica que exige una batería de actividades, entre las que figuran la participación de los recursos humanos, físicos y/o de capital de todas las partes implicadas en el modelo de negocio, para cumplir un propósito concreto que fomente el cumplimiento del objetivo general.

El diseño bien encaminado de actividades interdependientes realizado por la propia compañía o en colaboración con proveedores, socios y/o clientes es la esencia del diseño de modelo de negocio. Básicamente se trata de un proyecto de design thinking; experimentar y trazar un mapa de los vínculos entre distintas actividades ofrecerá información sobre los procesos que permiten la evolución del diseño nuevo y radical del sistema de actividad de una empresa, hasta el punto en que la justifiquen los cambios en su entorno o la oportunidad comercial. El diseño bien dirigido, por medio del modelaje visual y el mapeo de actividades, dentro de las fronteras firmes de la compañía y trascendiéndolas, es el contexto donde opera el diseño de modelos de negocio.

El modelo de beneficios de la compañía juega un papel importante en el diseño general del modelo de negocio de la empresa. Está vinculado a una estrategia de precios para productos o servicios específicos. El modelo de beneficios complementa el diseño de modelo de negocio, y ambas cosas no se pueden separar, del mismo modo que una estrategia de precio complementa a una de marketing. Están estrechamente vinculadas, pero son distintas. Un modelo negocial va destinado a la creación total de valor para todas las partes involucradas.

Echa los cimientos para la captura de valor de la compañía focal, mediante la codificación de un segmento amplio del pastel, o el valor total creado en las transacciones, que se puede considerar el límite superior del potencial de captura de valor que tiene la empresa.

El diseño de modelos de negocio determina el poder de negociación de la empresa, basado en sus activos estratégicos, acceso y capacidades, así como la intensidad de la competencia: cuanto mayor sea el valor total creado y mayor también el poder de negociación de la compañía focal, mayor será la cantidad de valor del que pueda apropiarse ésta. Sin embargo, el grado del valor total que captura realmente la compañía depende de su modelo de ingresos y de si existe algún mecanismo que garantice el modelo de negocio, como las barreras al cambio. El diseño de modelo de negocio para un producto o servicio innovador puede tener muchas consecuencias diferentes; puede no consistir en aumentar la participación o el tamaño del pastel, sino en elaborar un pastel nuevo que no haya existido antes pero que se pueda incrementar muy rápidamente. La curva de adopción de ese nuevo negocio puede influir en el modelo de negocio a medida que aumente el negocio.

A la hora de diseñar un nuevo modelo de negocio, una condición previa es reexaminar las cosas que se dan por hechas respecto a qué considerar capacidades esenciales de la compañía y respecto a los límites del negocio. Los debates estratégicos deben incluir preguntas como: ¿quiénes somos? ¿Cómo nos diferenciamos de otros? ¿Cómo creamos y capturamos valor? y ¿cuál es nuestro modelo de operaciones? Muchas actividades de la cadena de valor se fundamentan sólo en transacciones, y cuando se aplica el design thinking al diseño de modelos de negocio, hemos de ser creativos y fijarnos en las actividades existentes y en las nuevas que debemos tener en cuenta para obtener un mayor valor. Las actividades de mayor valor son las actividades que o bien generan directamente ingresos o que, indirectamente, te permiten generarlos. Lamentablemente, muchas de las actividades que realizan las

A red toy car set with yellow compartments, containing 20 miniature vehicles. The vehicles are arranged in two rows of ten. The top row includes a white truck, a yellow truck, a red car, a pink car, a purple car, a yellow car, a red car, a white car with a red cross, a yellow car, and a red car. The bottom row includes a yellow car, a pink car, a red car, a white car, a white car with 'U.S. AIR FORCE' text, a white car, a white car, a white car, a white car, and a white car. The set is shown against a background of a wooden floor and a green wall.

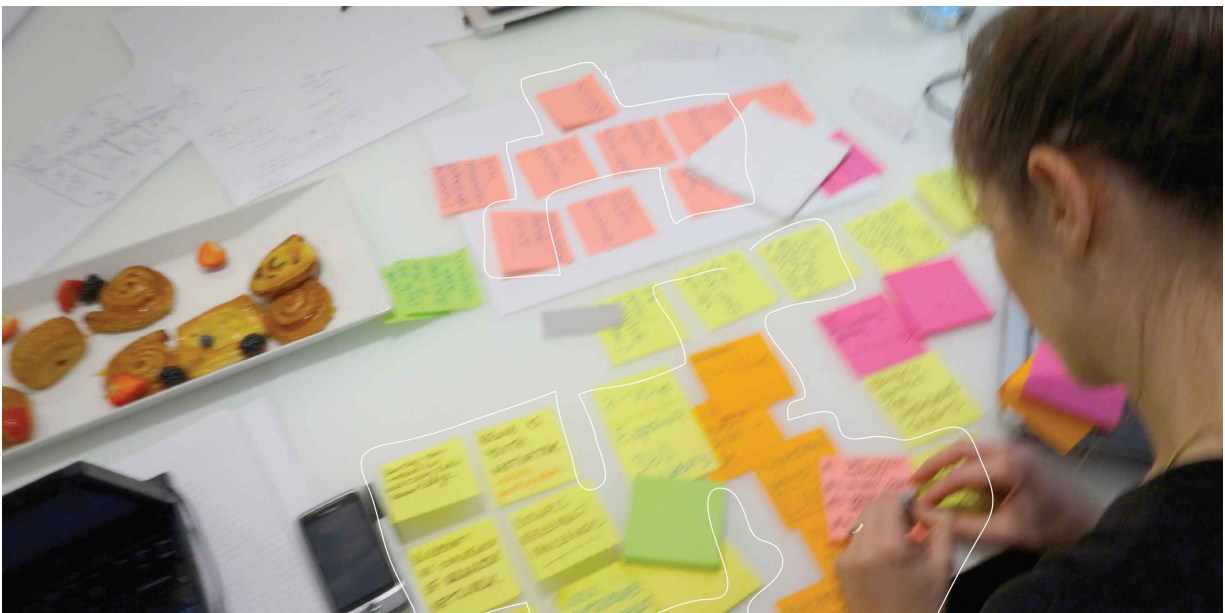
Para usar el design thinking para la innovación de modelos de negocio, hemos de partir de las metáforas conceptuales adecuadas, que nos ayuden en la exploración del potencial latente de una organización en relación con los modelos de negocio nuevos e innovadores. Dentro del mundo tradicional de la educación de negocios, este ejercicio partiría de la cadena de valor y aplicaría el concepto del ajuste para decidir en qué parte de la cadena de valor debería optar por participar la compañía. Pero en el design thinking partimos de las necesidades del cliente emergente, y las usamos para trazar un mapa de los grupos de valor de los consumidores emergentes. Basándonos en esos escenarios de grupos, examinamos qué sistemas de valor no se satisfacen actualmente. Entonces, cada uno de ellos proporciona una diferenciación relevante y una fuerza de mercado sustentadora. Teniendo en

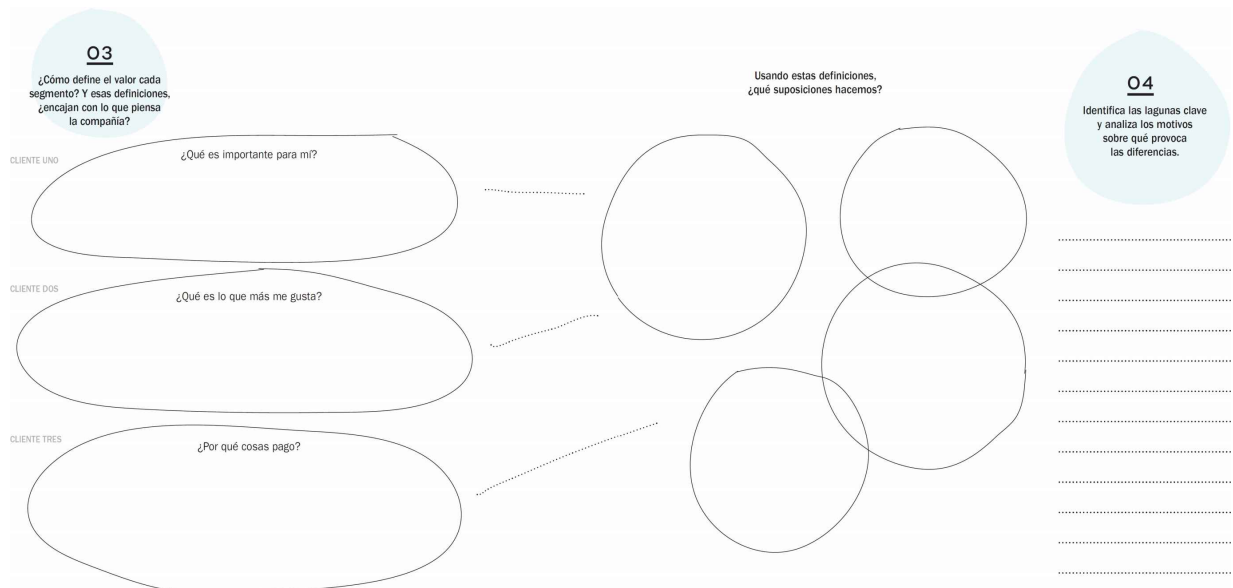
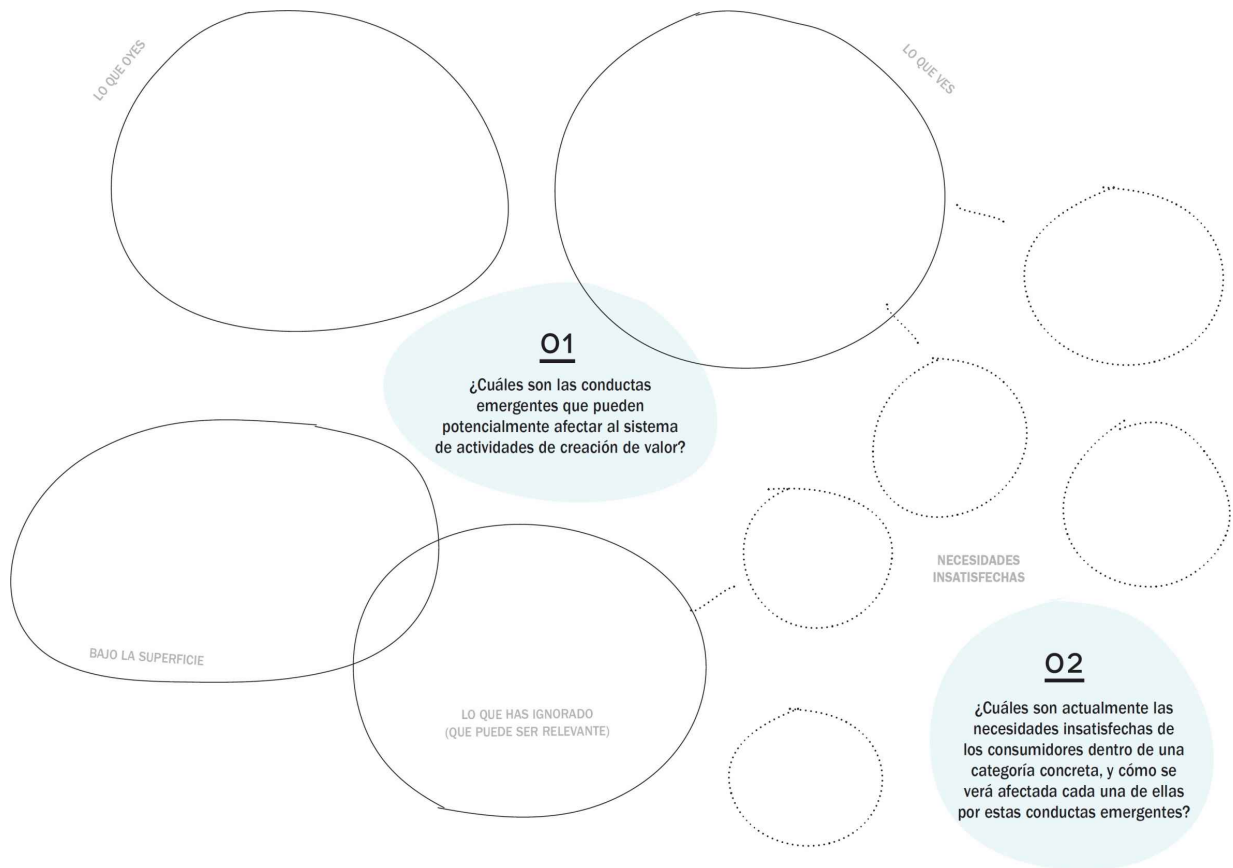
mente este estado ideal, podemos abordar cómo rendirán las capacidades existentes para abordar esas actividades.

En el proceso para diseñar el sistema de distribución de valor, las empresas también deben procurar identificar qué rol (o posición en la cadena que ocupan actualmente o que les gustaría ocupar) puede eliminarse potencialmente o se puede externalizar a un vendedor para reducir la inversión de capital, sobre todo en momentos en los que los recursos son escasos. A menudo esto puede reducir las cargas organizacionales, mientras al mismo tiempo abre vías hacia la innovación.

EL DESIGN THINKING APLICADO AL DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO

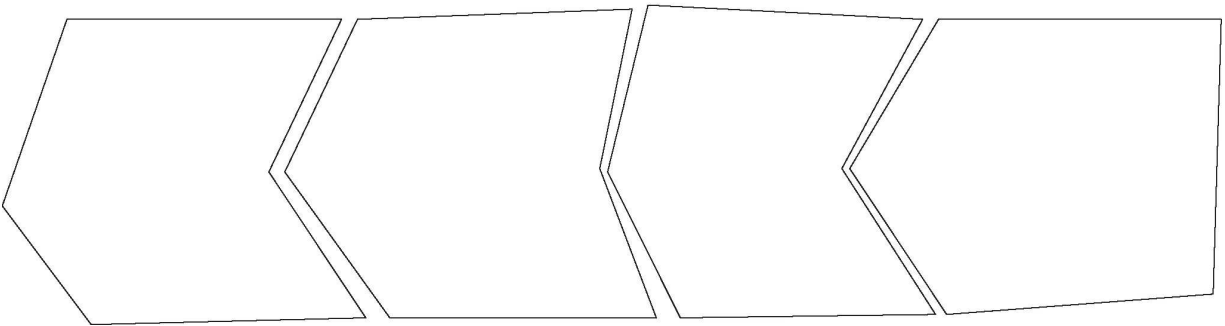
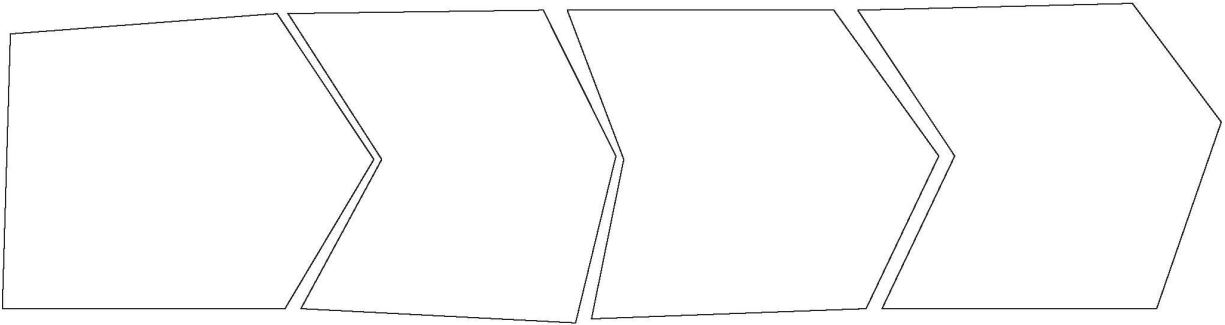
Aquí es donde puedes aplicar el design thinking de verdad a cosas reales. Saca los lápices y ponte la gorra de pensar.





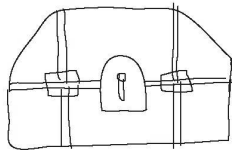
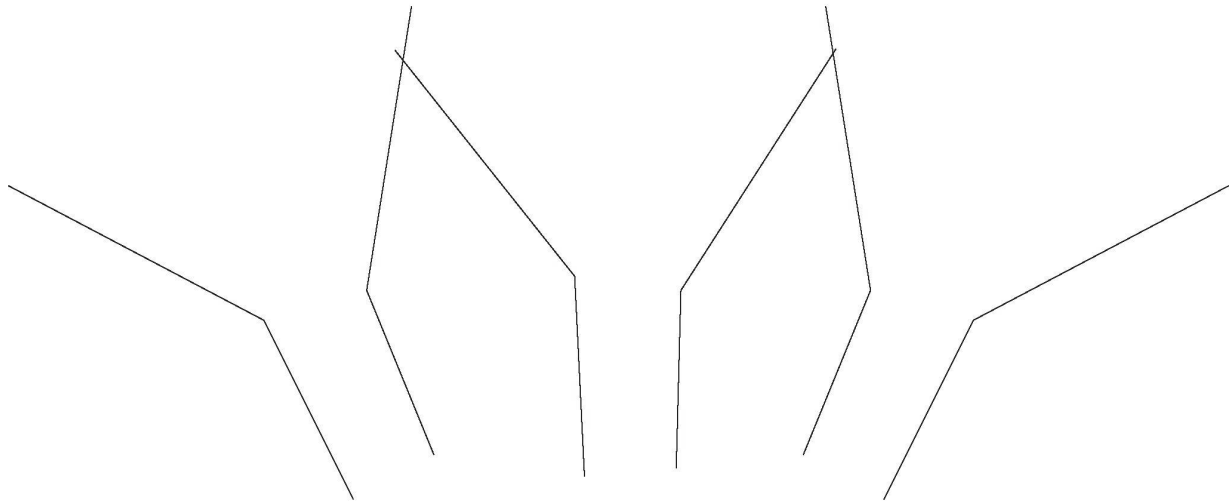
05

¿Cómo se crea y se distribuye el valor actualmente?



06

El modelo de negocio,
¿se basa en una corriente
única de beneficios,
o en múltiples? ¿Cuál es
la lógica subyacente en
esas decisiones?



07

¿Cuáles son los impulsores
emergentes del cambio en los
sistemas de valor del consumidor?
¿Cuál es el potencial para integrar
actividades?

IMPULSORES EMERGENTES

ACTIVIDADES
INTEGRADORAS
POTENCIALES

08

¿Cuáles son las
actividades de creación
de valor exclusivas
del sistema?

.....

.....

.....

.....

09

¿Cómo migra
actualmente el
valor dentro
del sistema?

.....

.....

.....

.....

10

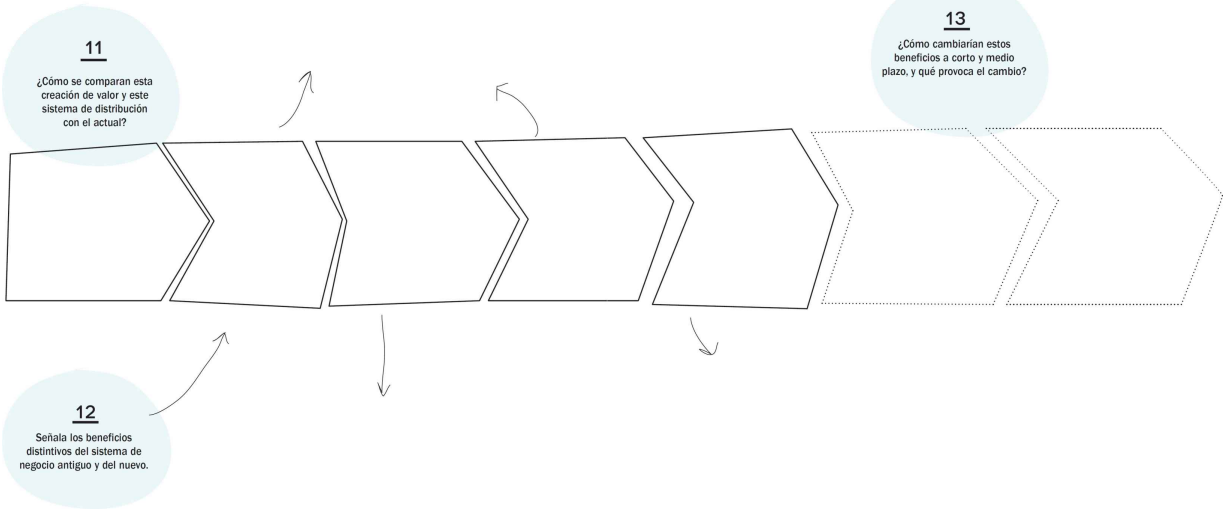
¿Cómo encajan todos
para formar el sistema
de negocio más atractivo
posible?

.....

.....

.....

.....



14

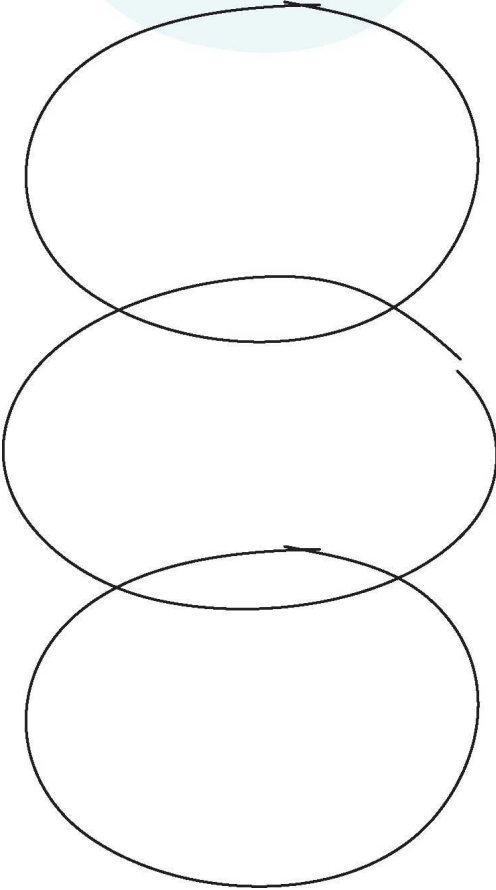
¿Cuáles son las otras maneras creativas de combinar capacidades y activos para servir a estos sistemas de valores?

15

¿Cuáles son las opciones de modelo de beneficios subyacentes (por ejemplo, la venta, la licencia, las suscripciones, la publicidad, el patrocinio, la transacción)?

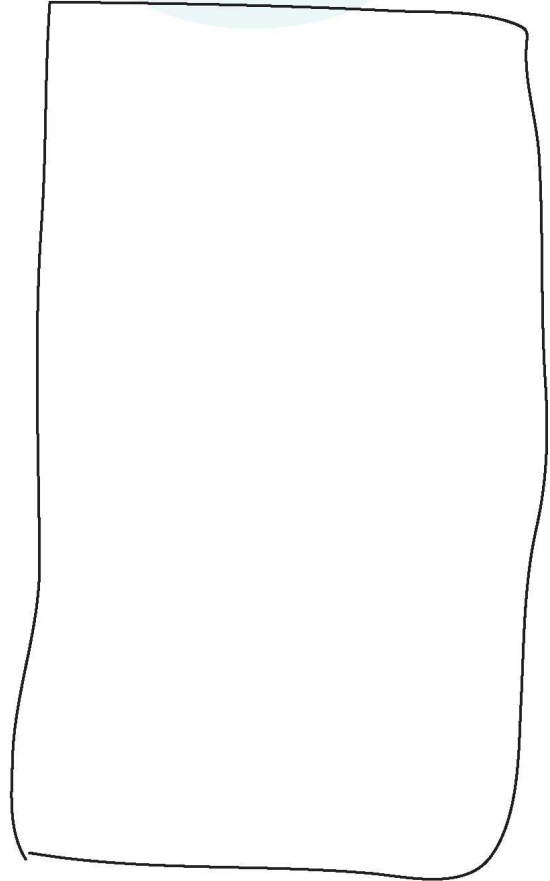
16

¿Cuáles son las otras
opciones de pago? ¿Se puede
subvencionar este producto?
¿Hay posibilidades de ofrecerlo
dentro de un pack?



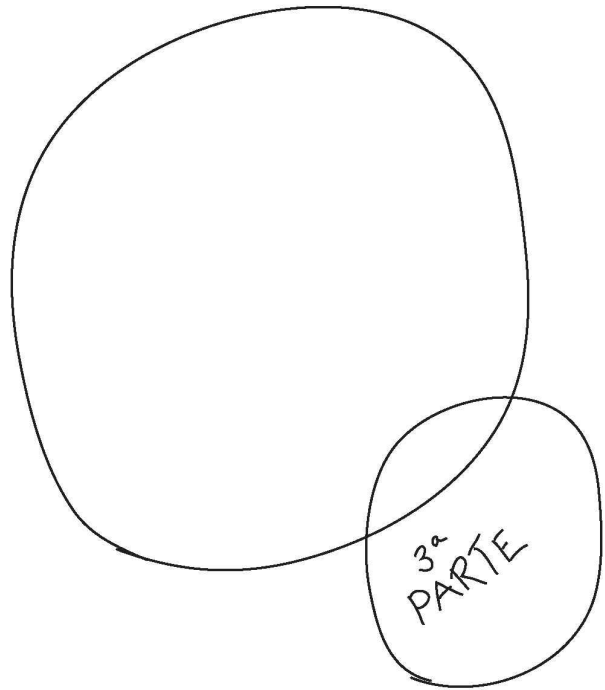
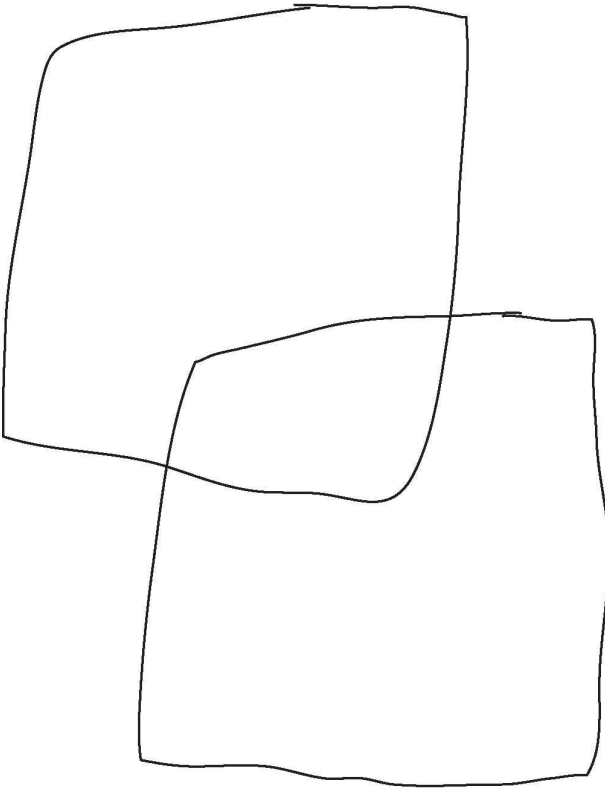
17

¿Cuáles son las conductas
subyacentes en la compra
que afectan a la decisión
de modelo de beneficios?



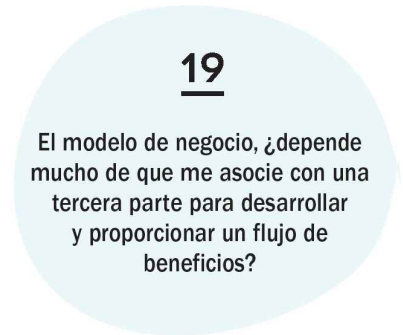
18

Nuestro modelo de beneficios, ¿está vinculado con el valor de nuestros clientes o con su éxito?



19

El modelo de negocio, ¿depende mucho de que me asocie con una tercera parte para desarrollar y proporcionar un flujo de beneficios?



20

¿En qué punto debemos plantearnos cambiar un modelo de negocio debido a un cambio en la fuente de beneficios?

.....

.....

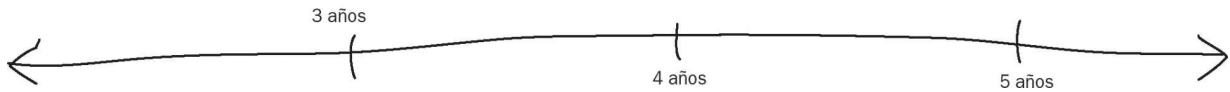
.....

.....

.....

21

¿Cómo evolucionará la migración de valor entre los próximos tres y cinco años? ¿Cuál es el tiempo de vida que se calcula para este modelo de negocio, y en qué punto deja de servirnos el modelo de negocio actual?

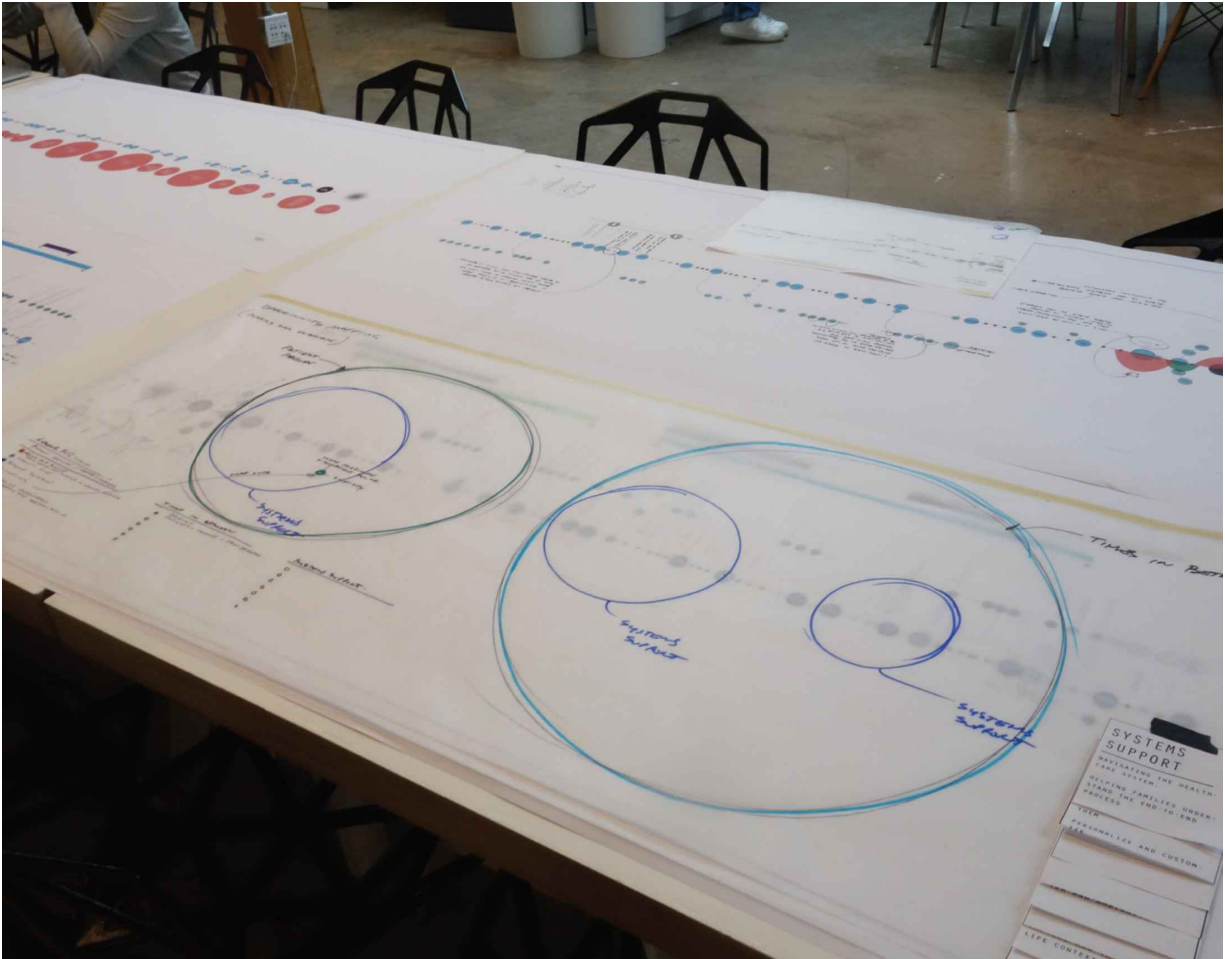




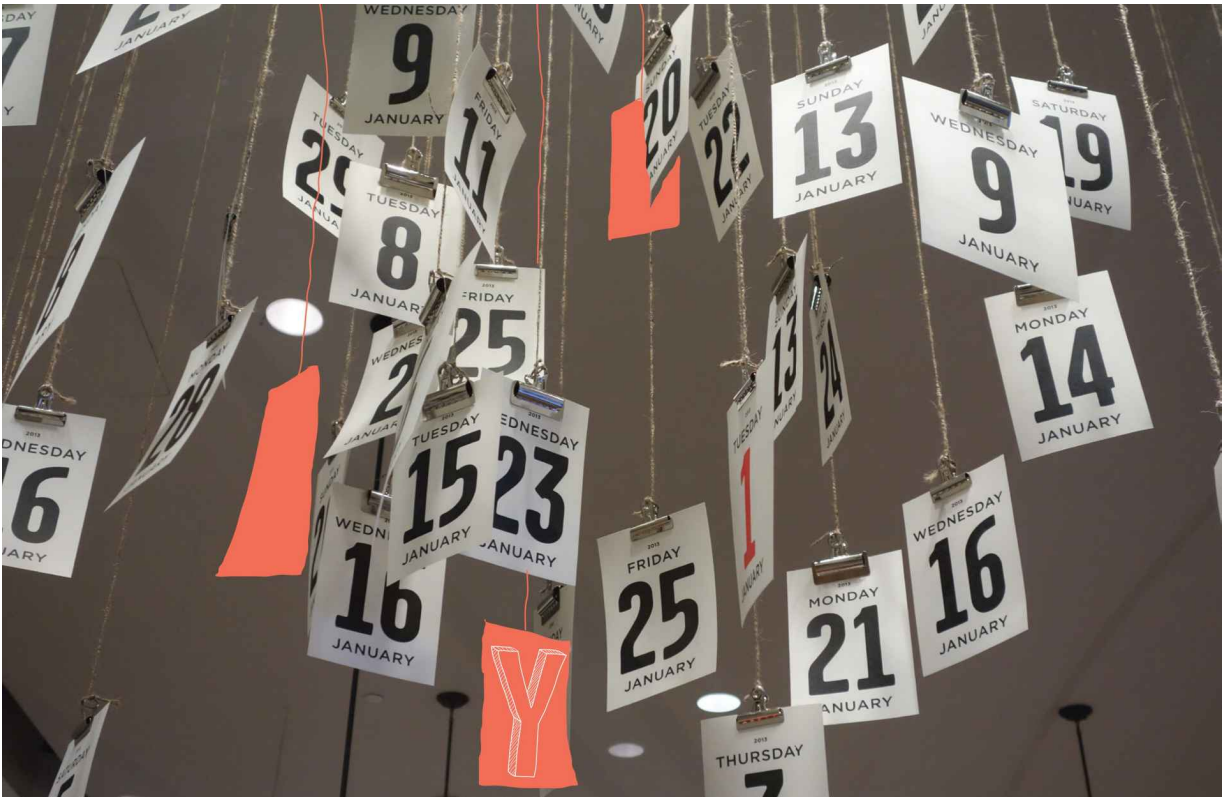
IDEAS PARA REFLEXIONAR

La ventaja competitiva más sostenible radica en un diseño sólido del modelo de negocio. Aunque en la superficie sólo existe una serie limitada de opciones para el modelo de negocio, las compañías que compiten usando distintos modelos de negocio pueden obtener resultados muy diferentes. El análisis de los modelos de negocio no puede ser mecánico, y hay que enfocarlo desde el nivel sistémico, que a menudo se vuelve complejo. Los efectos de red son una característica exógena de las tecnologías, y entre la competencia basada en plataformas el resultado final suele ser que el ganador se lo lleva todo. El design thinking se puede aplicar para visualizar e identificar las relaciones y las consecuencias a largo plazo de distintos modelos de negocio, así como sus fortalezas y sus puntos débiles. Cuando se expresan mediante un sencillo ejercicio de hoja de cálculo, se obtiene una sensación falsa de seguridad sobre el futuro. Las hojas de cálculo no ofrecen a los usuarios la capacidad de captar toda la relación entre la oferta y la demanda, y es el motivo por el que tantos negocios nuevos se vienen abajo, a pesar de que sobre el papel de una hoja de cálculo y en una presentación de PowerPoint parecían sólidos.

El diseño nuevo de un modelo de negocio exige la transformación de las estructuras, los procesos y la cultura organizacionales, además de las capacidades. A menudo ésta es una consideración que nadie hace, o una ocurrencia tardía, y esto hace que la introducción del diseño de un modelo de negocios empresarial tenga menos eficacia. Existe un vínculo firme entre los modelos de negocio y la forma organizacional y la estructura de la toma de decisiones. La mayoría de los modelos de negocio únicos requiere el respaldo de un diseño organizacional único.

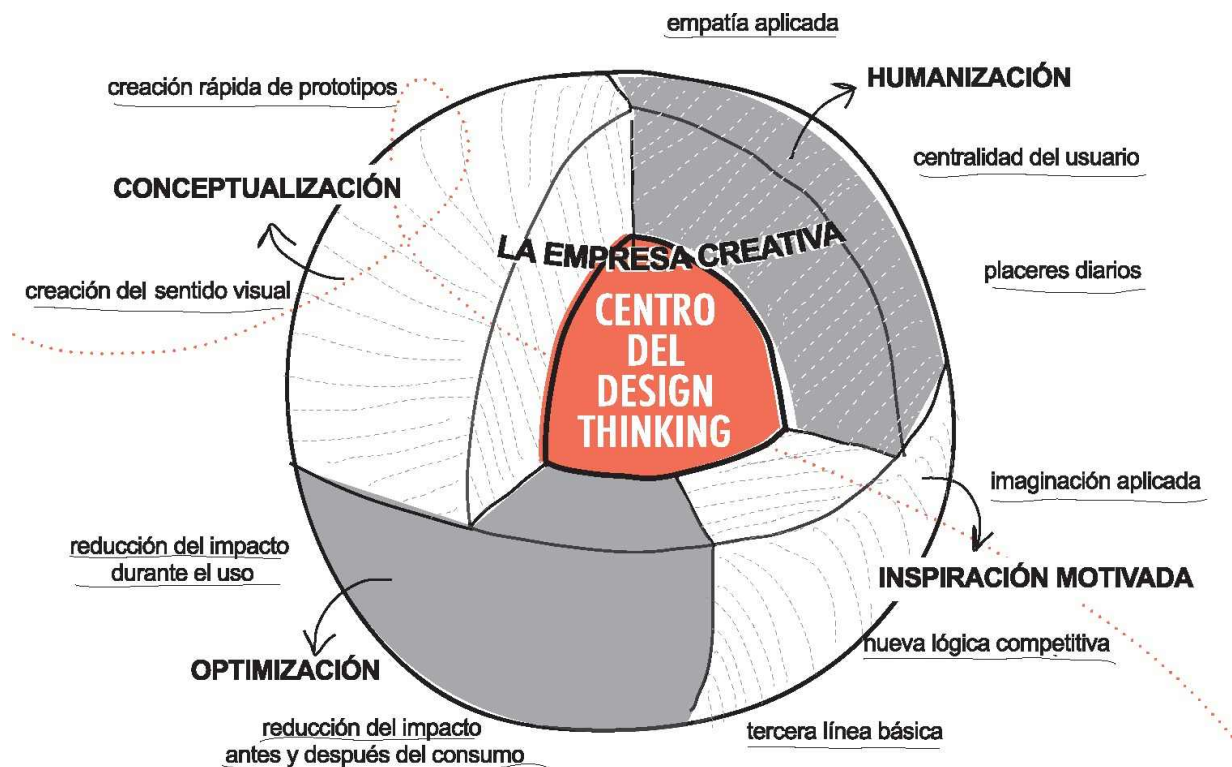


NO BASTA CON CONTRATAR A DESIGN THINKERS; HAY QUE CREAR EMPRESAS QUE VIVAN EL DESIGN THINKING



Ya es hora de desmitificar lo que es la planificación estratégica. Son dos conceptos separados: la estrategia y la planificación. La planificación tiene que ver con el análisis, y la estrategia con la síntesis. La planificación se centra en hechos, personas, procesos, operaciones y presupuestos financieros; mientras que la estrategia exige pensar creativamente sobre las necesidades de los clientes, las capacidades esenciales, la competencia y la ventaja competitiva. La planificación es un enfoque procesal para considerar las posibilidades de lo que queremos que suceda, o de lo que podemos hacer que pase; no consiste en considerar las posibilidades de lo

que queremos que suceda o de lo que podemos hacer que pase. La estrategia es un proceso de renovación y creación de sentido constantes, que abarca la tensión entre competir para hoy y para mañana; mantener la salud financiera y la de la estrategia; e introducir una disrupción excesiva en el meollo actual o no aprovecharlo. El design thinking ayuda a los líderes a abordar estas paradojas e impulsa los diálogos y las decisiones estratégicos sobre un nuevo sistema de valor y sobre las posibilidades del mañana.



A Bill Gates le frustra nuestra incapacidad de mejorar las vidas de las personas extremadamente pobres de este mundo. Cree que podemos hacer más. Habla de un nuevo sistema que vincula la motivación del capitalismo, que es hacer dinero, con el poder del reconocimiento. Si encontramos “enfoques que satisfagan las necesidades de los pobres de maneras que generen beneficios y el reconocimiento del negocio”, dice, “habremos encontrado una vía sostenible para reducir la pobreza en el mundo”.

Gates y muchos otros líderes creen que los negocios son la fuerza más poderosa para este cambio mundial. Ninguna otra institución,

incluyendo las religiones, gobiernos u organizaciones no gubernamentales, dispone de los recursos, la experiencia o la eficiencia para enfrentarse a los retos más ásperos del hoy y del mañana, sean sociales, medioambientales, educacionales, infraestructurales, sanitarios o financieros. Sin embargo, para transformar el mundo el negocio debe empezar a transformarse a sí mismo.

“LAS COMPAÑÍAS QUE SOBREVIVEN MÁS TIEMPO SON LAS QUE DEFINEN LO QUE SÓLO ELLAS PUEDEN OFRECER AL MUNDO, NO SÓLO CRECIMIENTO O DINERO, SINO SU EXCELENCIA, SU RESPETO POR OTROS O SU CAPACIDAD DE HACER FELICES A LAS PERSONAS. A ESTOS FACTORES, ALGUNOS LO LLAMAN ALMA.”

— Charles Handy

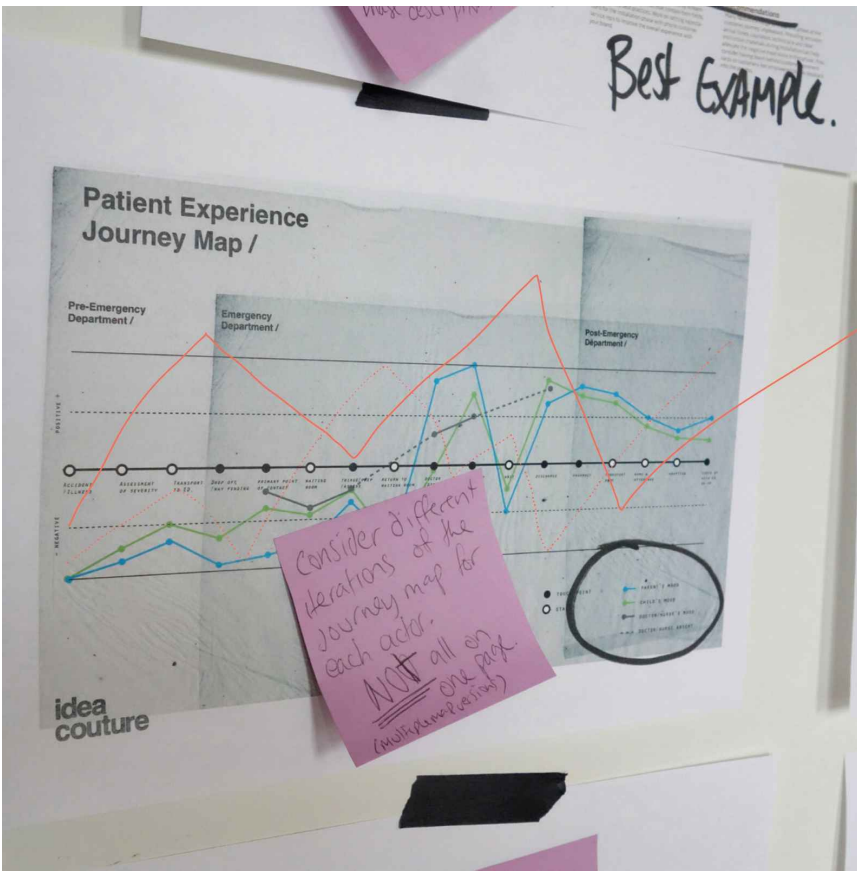
Jack Mackey, fundador y codirector general de Whole Foods, y su socio conceptual, Raj Sisodia, profesor de negocios, escribieron en su libro *Conscious Capitalism* que el capitalismo puede ser una fuerza para introducir el bienestar tanto económico como social. Y Bill George, exdirector gerente de Medtronic, dice en la introducción del libro: “Bien dirigidas, las empresas centradas en los valores pueden contribuir a la humanidad de formas más tangibles que cualquier otra organización social”.

Esta transformación ya ha llegado. Una generación de consumidores que han crecido con Internet y han compartido cosas a través de los medios sociales esperan cosas mayores y mejores de sus marcas favoritas. La “clase creativa” de Richard Florida quiere que sus empleadores les ofrezcan un verdadero sentido y propósito en sus vidas laborales. La emergencia del certificado B-

corp ha establecido nuevos estándares sobre el funcionamiento de los negocios. Todo el mundo quiere que los ingredientes y las conductas sean más saludables y sostenibles. Y el contenido, sobre todo el que manifiesta quién eres, en qué crees y qué haces en el mundo, vuelve a ser el rey.

A medida que esta transformación vaya tomando impulso, la siguiente generación de empresarios podrá ejercer una gran influencia y autoridad a medida que se conviertan en líderes en sus campos, y que introduzcan la era del capitalismo creativo; pero sólo si se adaptan y adoptan formas de hacer negocios que satisfagan nuestras expectativas del cambio positivo.

Una de esas vías será seguir su intuición. En su libro fundamental *A Behavioral Theory of the Firm*, los teóricos organizacionales James March y Richard Cyert sostienen que la intuición es esencial para el éxito empresarial. Proponen que los directivos traten la intuición como algo real, la memoria como un enemigo, la experiencia como una teoría y el yo como una hipótesis. Sea cual fuere la decisión final, debería estar en parte guiada por la intuición. Si no es así, todos los problemas comerciales y de estrategia seguirán resolviéndolos los matemáticos a base de algoritmos. El design thinking nos enseña a insuflar intuición al proceso de estrategia.



Otra manera es que los futuros líderes empresariales presten atención al poder de la imaginación. En “Construcción de la teoría como imaginación disciplinada”, el teórico organizacional Karl Weick sugiere que los estrategas y otros pueden aumentar sus posibilidades de éxito si subrayan la imaginación disciplinada. Con *disciplina* no hace más que referirse a un equilibrio con la faceta indomable de la fantasía. Y con *imaginación* se refiere a la diversidad deliberada de pensamiento necesaria para formular con éxito un problema, generar alternativas y evaluarlas. Él propugna que, cuando se lleva a cabo esto de forma constante y disciplinada, las organizaciones ofrecerán resultados mejores y más certeros una y otra vez. La idea consiste en equilibrar la lógica con la imaginación (o enseñar a los diseñadores a pensar como hombres de negocios, y viceversa); el design thinking es la manera más eficaz de aplicar la imaginación creativa a la planificación y la estrategia.

Las mentes son como los paracaídas: sólo funcionan cuando se abren.

— Thomas R. Dewar

El cambio paradigmático del Design Thinking

Cartera en lugar de Planificación

Práctica en lugar de Teoría

Propósito en lugar de Poder

Sistema en lugar de Objetos

Agilidad en lugar de Estructuras

Aprendizaje rápido en lugar de Educación formal

Rebelión en lugar de Conformidad

LA DEMOSTRACIÓN DE UNA INTELIGENCIA DE PRIMER ORDEN ES LA CAPACIDAD DE MANTENER EN LA MENTE DOS IDEAS OPUESTAS AL MISMO TIEMPO Y, AUN ASÍ, CONSERVAR LA CAPACIDAD DE FUNCIONAMIENTO. POR EJEMPLO, SER CAPAZ DE ENTENDER QUE LA SITUACIÓN NO TIENE SALIDA Y AL TIEMPO ESTAR DECIDIDO A ENCONTRARLA.

— F. Scott Fitzgerald

Aún existe otra manera de mirar más allá de los ecosistemas inmediatos del mundo empresarial. El modelo de planificación estratégico usado por la planificación es, en esencia, reduccionista y limitador. Al subdividir cada parte de un proyecto en diversas partes, y hacer que los equipos se organicen en torno a sus partes constitutivas, los directivos desarrollan sus planes tácticos para respaldar las opciones en las que basan su éxito y que, según han determinado, son las más atractivas y factibles. El resultado final es que por la empresa circulan miles de diapositivas de PowerPoint que hablan a sus miembros sólo en su propio idioma. El design thinking puede ayudar a los directivos a pensar en sistemas más amplios, interdependencias, interconexiones y los patrones de conducta que emergen en un mundo que acabará comprando o no su producto basándose, en gran medida, en esas conductas.

Es necesario reconsiderar la idea de la ventaja competitiva dentro del contexto actual. La hipótesis de la ventaja competitiva sostenible es que se puede alcanzar en un estado permanente, y esta forma de pensar impulsa todas las conductas y reflejos incorrectos que permiten que se acumule la inercia, mientras quedan obsoletos los modelos de negocio. Esto da como resultado una negación en vez de una participación proactiva en la conformación del futuro.

Y, por último, el camino más importante para que los líderes comerciales futuros sustenten el rendimiento es la adaptación a una lente humana y la adopción de ésta. La Revolución Industrial ya ha acabado. La era del mercado de masas quedó atrás. Incluso la era de la globalización parece decadente. Hoy y mañana son los primeros días de la era de las relaciones humanas. Nos gusta, compartimos, tenemos amigos, nos conectamos, invitamos, respaldamos, nos conectamos. Las compañías deben aprender a hacer lo mismo.

El design thinking es antropocéntrico. Está hecho por humanos y para ellos. Y su punto de partida se puede resumir muy bien con la cita del gran Charles Eames: “La condición primaria del diseño es reconocer la necesidad”. Ahora más que nunca, sobre todo en este momento de cambios y de una crisis tras otra, los negocios

necesitan un enfoque antropocéntrico para crear un valor real para las personas cuyas necesidades conforman, en definitiva, el tamaño de sus beneficios.



Imagina un mundo empresarial conformado por la intuición, la imaginación, las interdependencias y la benevolencia. Los empleados, directivos y ejecutivos que logran equilibrar y guiar los datos, baremos, sistemas de análisis, estrategias y planificación son verdaderos ejemplos de las mentes sintetizadoras de Howard

Gardner. Todo equipo sería un grupo multidisciplinar compuesto de personas interdisciplinarias, o *design thinkers*.

La mayoría de las compañías modernas está muy lejos de ese punto. Aunque la eficiencia ha sido una apuesta ganadora de la especialización disciplinaria del mundo antiguo, también ha sido una maldición. En todas partes hay silos organizacionales, y muchas compañías funcionan con el piloto automático. Han aislado a las personas de los conocimientos de otros, han creado vocabularios que restringen la verdadera comunicación, han puesto freno a la colaboración, proyectado la imagen de la creatividad como una locura, y han abierto la puerta para que los consultores de administración se infiltren en el statu quo y propaguen en él sus datos, hojas de cálculo y diapositivas de PowerPoint.

Estos problemas están muy enraizados en nuestros sistemas educativos, incluyendo las escuelas de negocios y de diseño. En las escuelas de negocios de todo el mundo los profesores apenas colaboran unos con otros o con el mundo exterior de los negocios, y los alumnos que salen de sus programas manifiestan un grave déficit imaginativo. ¿Cuál es el problema? ¿Se debe a que nuestros sistemas educativos no han logrado producir suficientes hombres de negocios que sean creativos? ¿Es que las personas creativas no estudian en las escuelas de negocios? ¿O es que los departamentos de recursos humanos no logran filtrar y contratar a sus candidatos en función de su creatividad?

En las escuelas de diseño de todo el mundo, los profesores tienen escasa o ninguna idea de cómo funcionan realmente los negocios, y los estudiantes a los que guían se esfuerzan por ofrecer un valor a los empleadores que escapa a sus capacidades mecánicas. ¿Cuál es el problema en este caso? ¿Es que nuestros sistemas educativos no han conseguido producir suficientes diseñadores dotados de capacidad analítica? ¿Es que las personas analíticas no se apuntan a la escuela de diseño? ¿O es que los departamentos de recursos humanos temen contratar a personas creativas pero cualificadas para ocupar cargos analíticos?

La ironía estriba en que casi todo el mundo en ambas escuelas admite que a los alumnos habría que enseñarles de una forma más interdisciplinaria. Las escuelas de negocios como Columbia y Yale han empezado a pensar de otra manera. Columbia ha organizado dos áreas interdisciplinarias de investigación y docencia, una sobre la decisión y la negociación y la otra sobre la estrategia. Lo mismo sucede en algunas escuelas de diseño. Parsons The New School for Design realizó un MFA (Máster en Bellas Artes) en Diseño Transdisciplinario que aplica el design thinking para estudiar la intersección entre ciudades, servicios y ecosistemas. Jamer Hunt dirigirá el nuevo programa para enseñar a los alumnos a explorar una gama impresionante de problemas relativos al diseño, desde revigorizar la esfera pública hasta fomentar las prácticas sostenibles cotidianas. Se trata de pasos pequeños. Hemos de conseguir que su escala aumente.

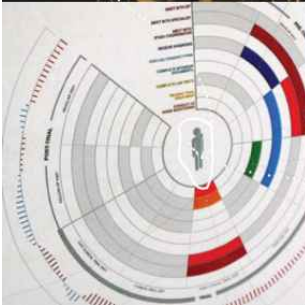
El reto del futuro exigirá la presencia de pensadores multidisciplinarios que primero piensen y luego trabajen en las soluciones posibles. Los legos en la materia o el especialista en idiomas, tanto si proceden del campo de los negocios como del diseño o la ingeniería, no pueden describir acertadamente quiénes serán estas personas y qué harán. Sin embargo, en última instancia serán sincretistas. Básicamente un design thinker es un sincretista, alguien que posee tanto habilidades analíticas como emocionales. La misión de esta persona es reunir e integrar diversas ideas disciplinarias, información, modelos mentales y métodos, y aplicarlos a la resolución de los grandes problemas.

Contratar a personas con estas habilidades no basta. Las organizaciones deben integrarlas en su mismísimo ADN. Si queremos poner por obra la llamada a la acción de Bill Gates, las escuelas de negocios y de diseño de este mundo deberán formar a los jóvenes y proporcionarles las habilidades que serán necesarias para responder a los desafíos que trascienden a las disciplinas especializadas. Nuestros licenciados tendrán que desarrollar un metaconocimiento de múltiples disciplinas y epistemologías. Deberán aprender cómo integrar y sintetizar bien y reflexivamente

distintas perspectivas (a menudo encontradas), para profundizar su comprensión y delimitar eficazmente los problemas.

Repensar los límites académicos y las fronteras funcionales tradicionales en las grandes empresas es una misión importante. Sabemos adónde debemos ir. Los retos son monumentales, pero las transformaciones son imprescindibles. Ahora es el momento de empezar a salvar los abismos entre la educación y el empleo, el diseño y los negocios y entre cualquiera de los restantes *nosotros* y *ellos* que nos impiden trabajar juntos con objeto de liberar nuestra imaginación para pensar en un futuro mejor.





ACERCA DEL AUTOR



Idris Mootee es toda una autoridad en la innovación estratégica y en el pensamiento del diseño aplicado a la estrategia empresarial, y cuenta con una dilatada historia en la que ha ofrecido a altos ejecutivos consejos estratégicos al nivel de la junta directiva, así como pautas sobre la innovación. Actualmente Idris es director general de Idea Couture, una empresa de innovación estratégica mundial que tiene sedes en Londres, San Francisco, Shanghái, Toronto, México D. F. y Dubái, donde asesora a clientes de diversos sectores sobre cómo diseñar procesos de innovación, identificar sus

oportunidades innovadoras de máximo valor y desarrollar su capacidad para la innovación. Diseñó e impartió el Programa del Design Thinking para Ejecutivos sobre la Innovación Empresarial en la Harvard Graduate School of Design, y es profesor invitado en muchas escuelas internacionales de negocios y de diseño. Idris da frecuentemente conferencias en los simposios sobre administración más prestigiosos del mundo, y colabora con regularidad con otros medios de difusión importantes.

CRÉDITOS DE LAS FOTOGRAFÍAS

Gracias especiales a STUDIO O+A por la utilización de las fotografías de las páginas [10-11](#), [23](#), [92-93](#), [106-107](#), [139](#), [146-147](#), [154-155](#), [186-187](#) del fotógrafo Jasper Sanidad.

Las restantes fotos de este libro son de Idris Mootee.