

El pensamiento de diseño llega a la mayoría de edad (Design Thinking comes of age)

by Jon Kolko. From the September 2015 Issue

Aquí hay un cambio en marcha en las grandes organizaciones, uno que coloca el diseño mucho más cerca del centro de la empresa. Pero el cambio no se trata de estética. Se trata de aplicar los principios del diseño a la forma en que trabajan las personas.

Este nuevo enfoque es en gran parte una respuesta a la creciente complejidad de la tecnología moderna y los negocios modernos. Esa complejidad toma muchas formas. A veces, el software está en el centro de un producto y debe integrarse con el hardware (en sí mismo una tarea compleja) y hacerse intuitivo y simple desde el punto de vista del usuario (otro desafío difícil). A veces, el problema que se aborda es en sí mismo multifacético: piense en lo difícil que es reinventar un sistema de atención médica que diseñar un zapato. Y a veces el entorno empresarial es tan volátil que una empresa debe experimentar con múltiples caminos para sobrevivir.

Podría enumerar una docena de otros tipos de complejidad que las empresas enfrentan todos los días. Pero esto es lo que todos tienen en común: las personas necesitan ayuda para entenderlos. Específicamente, las personas necesitan que sus interacciones con las tecnologías y otros sistemas complejos sean simples, intuitivas y placenteras.

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

¿Qué es una cultura centrada en el diseño?

Si estuviste cerca durante la moda de las .com de finales de la década de 1990, puedes pensar en los diseñadores como veinteañeros disparando dardos a Nerf en una oficina que se parece más a un bar. Debido a que el diseño ha sido históricamente equiparado con la estética y la artesanía, los diseñadores han sido celebrados como sabios artísticos. Pero una cultura centrada en el diseño trasciende el diseño como un rol, impartiendo un conjunto de principios a todas las personas que ayudan a dar vida a las ideas. Consideremos esos principios.

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

Para generar empatía con los usuarios, una organización centrada en el diseño permite a los empleados observar el comportamiento y sacar conclusiones sobre lo que la gente quiere y necesita. Esas conclusiones son tremendamente difíciles de expresar en lenguaje cuantitativo. En cambio, las organizaciones que "obtienen" el diseño utilizan lenguaje emocional (palabras que se refieren a los deseos, aspiraciones, compromiso y experiencia) para describir productos y usuarios. Los miembros del equipo discuten la resonancia emocional de una propuesta de valor tanto como discuten los requisitos de utilidad y producto.

Una propuesta de valor tradicional es una promesa de utilidad: si compra un Lexus, el fabricante de automóviles promete que recibirá un transporte seguro y cómodo en un vehículo de alto rendimiento bien diseñado. Una propuesta de valor emocional es una promesa de sentimiento: si compra un Lexus, el fabricante de automóviles promete que se sentirá mimado, lujoso y rico. En las organizaciones centradas en el diseño, el lenguaje cargado de emociones no se denigra como delgado, tonto o parcial. Las conversaciones estratégicas en esas compañías con frecuencia abordan

cómo una decisión comercial o una trayectoria del mercado influirá positivamente en las experiencias de los usuarios y, a menudo, solo reconocen implícitamente que las ofertas bien diseñadas contribuyen al éxito financiero.

El enfoque en grandes experiencias no se limita a los diseñadores de productos, comercializadores y estrategias, sino que infunde todas las funciones orientadas al cliente. Toma las finanzas. Por lo general, su único contacto con los usuarios es a través de facturas y sistemas de pago, que están diseñados para la optimización interna del negocio o los "requisitos del cliente" predeterminados. Pero esos sistemas son puntos de contacto que dan forma a la impresión de un cliente de la empresa. En una cultura centrada en la experiencia del cliente, los puntos de contacto financieros se diseñan en función de las necesidades de los usuarios en lugar de las eficiencias operativas internas.

Crear modelos para examinar problemas complejos.

El pensamiento de diseño, utilizado por primera vez para hacer objetos físicos, se aplica cada vez más a problemas complejos e intangibles, como la forma en que un cliente experimenta un servicio. Independientemente del contexto, los pensadores de diseño tienden a usar modelos físicos, también conocidos como artefactos de diseño, para explorar, definir y comunicarse. Esos modelos, principalmente diagramas y bocetos, complementan y en algunos casos reemplazan las hojas de cálculo, las especificaciones y otros documentos que han llegado a definir el entorno organizacional tradicional. Añaden una dimensión fluida a la exploración de la complejidad, lo que permite un pensamiento no lineal al abordar problemas no lineales.

Por ejemplo, el Centro de Innovación del Departamento de Asuntos de Veteranos de EE. UU. Ha utilizado un artefacto de diseño llamado mapa de viaje del cliente para comprender los altibajos emocionales de los veteranos en sus interacciones con el VA. "Esta forma de artefacto nos ayudó a contar mejor una historia a varias partes interesadas", dice Melissa Chapman, una diseñadora que trabajó en el Centro para la Innovación. Aún más importante, agrega, "nos ayudó a desarrollar una forma estratégica de pensar en cambiar toda la organización y comunicar esa estrategia emergente". El mapa del recorrido del cliente y otros modelos de diseño son herramientas para la comprensión. Presentan formas alternativas de ver un problema.

Use prototipos para explorar posibles soluciones.

En las organizaciones centradas en el diseño, normalmente verá prototipos de nuevas ideas, nuevos productos y nuevos servicios diseminados por oficinas y salas de reuniones. Mientras que los diagramas como los mapas de viaje del cliente exploran el espacio del problema, los prototipos exploran el espacio de la solución. Pueden ser digitales, físicos o esquemáticos, pero en todos los casos son una forma de comunicar ideas. El hábito de mostrar públicamente prototipos en bruto sugiere una cultura de mente abierta, una que valora la exploración y la experimentación sobre el seguimiento de reglas. El Laboratorio de Medios del MIT formaliza esto en su lema, "Demo or die", que reconoce que solo el acto de crear prototipos puede transformar una idea en algo realmente valioso: por sí solas, las ideas son una moneda de diez centavos por docena. Las empresas centradas en el diseño no son tímidas para manipular ideas en un foro público y tienden a iterar rápidamente sobre prototipos, una actividad que el experto en innovación Michael Schrage llama "juego serio". En su libro de ese título, escribe que la innovación es "más social que personal". Y agrega: "La creación de prototipos es probablemente el comportamiento más pragmático que la empresa innovadora puede practicar"

Tolerar el fracaso.

Una cultura de diseño es enriquecedora. No fomenta el fracaso, pero la naturaleza iterativa del proceso de diseño reconoce que es raro hacer las cosas bien la primera vez. Apple es célebre por sus éxitos, pero un poco de excavación descubre la tableta Newton, el sistema de juegos Pippin y el sistema operativo Copland, productos que no funcionaron tan bien. (Pippin y Copland fueron descontinuados después de solo dos años). La compañía aprovecha el fracaso como aprendizaje, viéndolo como parte del costo de la innovación.

Greg Petroff, director de experiencia en GE Software, explica cómo funciona el proceso iterativo en GE: "GE se está alejando de un modelo de requisitos exhaustivos del producto. Los equipos aprenden qué hacer en el proceso de hacerlo, iterar y pivotar ". Los empleados en todos los aspectos del negocio deben darse cuenta de que pueden asumir riesgos sociales, por ejemplo, presentar ideas poco elaboradas, sin perder la cara ni experimentar repercusiones punitivas.

Exhibir moderación reflexiva.

Muchos productos basados en una propuesta de valor emocional son más simples que las ofertas de la competencia. Esta restricción surge de decisiones deliberadas sobre lo que debe hacer el producto y, lo que es más importante, lo que no debe hacer. Al eliminar funciones, una empresa ofrece a los clientes una experiencia clara y simple. El termostato Nest, en el interior, una pieza compleja de tecnología, proporciona menos funciones externas que otros termostatos, lo que brinda una experiencia emocional que refleja la cultura de diseño de la empresa. Como dijo el CEO Tony Fadell en una entrevista publicada en Inc., "Al final del día, debes abrazar un sentimiento, en tus anuncios, en tus productos. Y ese sentimiento proviene de tu instinto.

La aplicación móvil de Square Cash le permite hacer una cosa: enviar dinero a un amigo. "Creo que solo soy un editor, y creo que cada CEO es un editor", escribió Jack Dorsey, CEO de Square. "Tenemos todas estas entradas, tenemos todos estos lugares a los que podríamos ir ... pero necesitamos presentar una historia coherente al mundo". En organizaciones como Square, encontrará líderes de productos que dicen no mucho más de lo que dicen que sí. En lugar de perseguir al mercado con características de seguimiento, lideran el mercado con un enfoque limitado.

¿Qué tipos de empresas están haciendo este cambio?

A medida que gigantes de la industria como IBM y GE se dan cuenta de que el software es una parte fundamental de sus negocios, también reconocen los extraordinarios niveles de complejidad que deben manejar. El pensamiento de diseño es una herramienta esencial para simplificar y humanizar. No puede ser extra; tiene que ser una competencia central.

"Ya no existe una distinción real entre la estrategia comercial y el diseño de la experiencia del usuario", dijo Bridget van Kralingen, vicepresidenta sénior de IBM Global Business Services, en un comunicado a la prensa. En noviembre de 2013, IBM abrió un estudio de diseño en Austin, Texas, parte de la inversión de \$ 100 millones de la compañía en la construcción de una organización de diseño masiva. Como Phil Gilbert, el gerente general del esfuerzo, explicó en un comunicado de prensa: "Simplemente, nuestro objetivo, en una escala sin igual en la industria, es modernizar el software empresarial para el usuario de hoy, que exige un gran diseño en todas partes, en casa y en el trabajo." La compañía tiene la intención de contratar a 1,000 diseñadores.

Cuando estaba en el diseño de la rana de la compañía, GE nos contrató para ayudarnos a formalizar y difundir el lenguaje, las herramientas y las métricas de éxito para respaldar su práctica emergente de diseño. Dave Cronin, director ejecutivo de diseño de GE para aplicaciones de Internet industrial,

describe cómo la compañía se dio cuenta de que no solo se trataba de fabricar productos físicos, sino que se había convertido en uno de los proveedores de software más grandes del mundo. La complejidad de este software fue abrumadora, por lo que su equipo recurrió al diseño. "Nuestro mandato era crear productos, pero también permitir una innovación ágil", dice Cronin. "Esa es una tarea bastante difícil: se nos pidió que realizáramos el diseño a escala y que, en el camino, creáramos un cambio cultural".

El pensamiento de diseño es una herramienta esencial para simplificar y humanizar.

IBM y GE apenas están solos. Toda empresa establecida que haya pasado de los productos a los servicios, del hardware al software o de los productos físicos a los digitales debe centrarse nuevamente en la experiencia del usuario. Toda empresa establecida que intente globalizar su negocio debe inventar procesos que puedan ajustarse a diferentes contextos culturales. Y cada empresa establecida que opta por competir en innovación en lugar de eficiencia debe ser capaz de definir los problemas ingeniosamente y experimentar su camino hacia las soluciones. (Para obtener más información sobre el último turno, consulte "Cómo Samsung se convirtió en una potencia de diseño" en este número).

La búsqueda del diseño no se limita a las grandes corporaciones de marca; Las grandes empresas de consultoría estratégica también se están preparando para este nuevo mundo, a menudo adquiriendo proveedores líderes de servicios de diseño. En los últimos años, Deloitte adquirió Doblin, Accenture adquirió Fjord y McKinsey adquirió Lunar. Olof Schybergson, el fundador de Fjord, considera que la postura empática del pensamiento de diseño es fundamental para el éxito empresarial. Como le dijo a un entrevistador: "Dirigirse directamente a los consumidores es un gran disruptor ... Hay nuevas oportunidades para recopilar datos y percepciones sobre el comportamiento del consumidor, lo que le gusta, lo que no le gusta ... Aquellos que tienen datos y un apetito por la innovación prevalecerán". Estas adquisiciones sugieren que el diseño se está convirtiendo en apuestas para la consultoría corporativa de alto valor, una parte esperada de una cartera de servicios comerciales.

¿Cuáles son los retos?

Hace varios años, consulté para una gran compañía de entretenimiento que había escondido el diseño en un grupo selecto de "creativos". La compañía estaba entusiasmada con la introducción de tecnología en sus parques temáticos y reconoció que una experiencia exitosa para los visitantes dependería de un buen diseño. Y se hizo evidente que toda la organización necesitaba adoptar el diseño como una competencia central. Este cambio nunca es fácil. Al igual que muchas organizaciones con culturas arraigadas que han tenido éxito durante muchos años, la compañía enfrentó varios obstáculos.

Aceptando más ambigüedad.

La compañía de entretenimiento opera a nivel mundial, por lo que valora la eficiencia operativa repetible y predecible en apoyo de los informes trimestrales de ganancias. Debido a que la introducción de tecnología en los parques representó un gasto de capital masivo, hubo presión para garantizar un retorno saludable. El diseño, sin embargo, no se ajusta fácilmente a las estimaciones. Es difícil, si no imposible, comprender cuánto valor se entregará a través de una mejor experiencia o calcular el retorno de una inversión en creatividad.

Abrazando el riesgo.

La innovación transformadora es inherentemente arriesgada. Implica inferencias y saltos de fe; Si algo no se ha hecho antes, no hay forma de garantizar su resultado. El filósofo Charles Peirce dijo que las ideas nos llegan "como un destello", en una epifanía, lo que hace que sea difícil racionalizarlas o defenderlas. Los líderes necesitan crear una cultura que permita a las personas correr riesgos y avanzar sin una comprensión completa y lógica de un problema. Nuestros socios en la compañía de entretenimiento tuvieron la facultad de contratar una consultoría de diseño, y la organización reconoció que la empresa no era algo seguro.

Restablecer las expectativas.

A medida que los líderes corporativos toman conciencia del poder del diseño, muchos ven el pensamiento del diseño como una solución a todos sus problemas. Los diseñadores, que disfrutaban de su nuevo nivel de influencia estratégica, a menudo refuerzan esa impresión. Cuando trabajaba con la compañía de entretenimiento, era parte de ese problema, principalmente porque mi sustento dependía de vender consultoría de diseño. Pero el diseño no resuelve todos los problemas. Ayuda a las personas y organizaciones a superar la complejidad. Es genial para la innovación. Funciona extremadamente bien para imaginar el futuro. Pero no es el conjunto adecuado de herramientas para optimizar, racionalizar u operar una empresa estable. Además, incluso si las expectativas se establecen adecuadamente, deben alinearse en torno a una línea de tiempo realista: la cultura cambia lentamente en las grandes organizaciones.

Un enfoque organizacional en el diseño ofrece oportunidades únicas para humanizar la tecnología y para desarrollar productos y servicios emocionalmente resonantes. Adoptar esta perspectiva no es fácil. Pero hacerlo ayuda a crear un lugar de trabajo donde las personas quieran estar, uno que responda rápidamente a las dinámicas cambiantes del negocio y fortalezca a los contribuyentes individuales. Y debido a que el diseño es empático, implícitamente impulsa un enfoque de negocios más reflexivo y humano.

Una versión de este artículo apareció en la edición de septiembre de 2015 (pp.66-71) de Harvard Business Review.



Jon Kolko is a Partner at Modernist Studio, a strategy firm in Austin; the founder of Austin Center for Design; and the author of *Well-Designed: How to Use Empathy to Create Products People Love* (HBR Press, 2014).