

Pensar como los Diseñadores

por Jeanne Liedtka

El diseño ha sido proclamado “el arma secreta” de los negocios en el siglo XXI.

¿Qué pasaría si los ejecutivos abandonan sus métodos tradicionales de planificación y siguieran procesos más creativos?

Los estrategas de negocios siguen esforzándose por formular nuevas alternativas a los métodos tradicionales de planificación, a pesar de que estos enfoques plantearon problemas que fueron reconocidos hace tiempo. Entre ellos: el intento de convertir la planificación en una "ciencia" con la consiguiente pérdida de creatividad, la importancia excesiva que le adjudica a los números, la búsqueda de la eficiencia administrativa a expensas de la esencia y el predominio de técnicas únicas mal aplicadas.

¿Por qué no probar otro camino? Como el que propone el diseño, por ejemplo. Una disciplina que se caracteriza por procesos más participativos y dialogados, no tan determinados por los plazos, y que aprovecha los conflictos en lugar de evitarlos, todo ello con el propósito de inventar y aprender en vez de controlar. Más allá de la posible exageración, ¿qué pasaría con la estrategia de negocios si los gerentes tomaran en serio esta propuesta? ¿Qué sucedería si los ejecutivos trataran de pensar como los diseñadores?

Después de estudiar cómo trabajaron diferentes profesionales del diseño en la última década, me animo a sugerir 10 modos en los que podría cambiar el pensamiento de negocios.

Comprenderíamos que diseñar una estrategia de negocios equivale a inventar.

Pese a todo su discurso acerca del arte y la ciencia del management, lo cierto es que en la búsqueda analítica de "la única estrategia correcta" la mayoría de los estrategas se volcaron hacia la ciencia. Pero tomar en serio la metáfora del diseño significa reconocer la diferencia entre lo que hacen los científicos y lo que hacen los diseñadores. Mientras que los científicos investigan el hoy para descubrir explicaciones acerca de lo que ya es, los diseñadores inventan el mañana para crear algo que no existe. A todos nos importa la estrategia porque queremos que el futuro sea distinto del presente. Pero los futuros grandiosos raras veces se descubren a través del análisis. Como decía Walt Disney, "se crean primero en la mente y después en la actividad". Esto no le niega un papel importante al análisis, pero lo subordina al proceso de invención.

Como ejemplo de la tensión entre la invención y el análisis, considere la Sydney Opera House, cuyo diseñador, Jorn Utzon, recibió en 2003 el mayor galardón en arquitectura: el Premio Pritzker. Hoy resulta difícil imaginar a Australia sin la Sydney Opera House, pero es muy probable que si las estimaciones iniciales del proyecto hubiesen sido certeras, el edificio nunca se habría construido.

En 1957, cuando se eligió la propuesta de Utzon, los contadores calcularon que el proyecto demoraría cinco años en completarse y que costaría 7 millones de dólares. En realidad, se necesitaron 14 años y costó más de 100 millones de dólares. John Lowe, quien realizó la crónica del emprendimiento, cita a Ove Arup, un ingeniero que colaboró con Utzon en el proyecto: "El hecho de que no se haya apreciado por completo la magnitud de la tarea fue una de las circunstancias inusuales que hicieron posible el milagro de que se construyera". Gracias a Dios que los contadores calcularon mal.

Reconoceríamos el poder de la persuasión

Si la estrategia es en verdad una invención — una historia más, entre muchas, acerca del futuro —, entonces siempre es discutible. Los líderes tienen que persuadir a otros de que la historia que eligieron es más sabia y mejor. Deben convertirla en un relato seductor. Al "vender" su estrategia, para expresarlo llanamente, tienen que tratar a los empleados como "amantes" y no como "prostitutas".

Jeanne Liedtka es directora ejecutiva del Batten Institute en la Escuela de Negocios Darden de la Universidad de Virginia, institución focalizada en el desarrollo de liderazgo y la innovación corporativa. También es profesora asociada de Investigación en la Escuela de Administración de Empresas Darden, y ex directora de aprendizaje de United Technologies Corporation.

No es fácil tentar a la gente a que comparta una imagen del futuro. Después de todo, en la mayoría de las industrias, las estrategias exigen que uno se comprometa con algo nuevo y diferente, que se aparte de la seguridad de lo que funcionó bien en el pasado. Esto nunca es sencillo, ni siquiera para los líderes más experimentados. Es más fácil persuadir a otros a compartir nuestra visión si lo expresamos como una invitación y no como una orden.

Los diseñadores lo entienden. Por ejemplo, los arquitectos saben que para que lleguen a construirse sus grandes edificios deben convencer a los clientes de que los paguen, y para eso tienen que ayudarlos a visualizar el resultado final. Cuanto más inventivo es el arquitecto, más importante es que cuente con la capacidad de evocar la imagen para el cliente y para lo que puede ser un público muy escéptico. Cuando Frank Gehry bosquejó lo que se convertiría en el Museo Guggenheim de Bilbao, ya percibía con claridad lo que atraería a una audiencia vasca muy tradicional hacia su diseño tan original y creativo. Gehry explica su método: "Uno lleva ciertas cosas a la mesa; los vascos, su deseo de hacer uso de la cultura, de acercar la ciudad al río. Y el sentimiento industrial".

El crítico de arquitectura Nicolai Ouroussoff escribió en Los Angeles Times que "Gehry consiguió lo que no hace mucho parecía imposible para la mayoría de los arquitectos: la invención de formas radicalmente nuevas que le 'hablan' al hombre común. Bilbao se convirtió en un lugar de peregrinaje para aquellos que, hasta ahora, tenían poco interés por la arquitectura. Las parejas vascas de trabajadores visitan la ciudad con sus niños los fines de semana. La élite cultural se desvía de su rumbo habitual para poder contarles a los amigos que ellos también vieron el edificio con sus propios ojos". El Guggenheim de Gehry convence y seduce al conectarse con el pasado vasco, a la vez que apunta hacia un nuevo futuro. Es así como las estrategias se vuelven atractivas y persuasivas: le muestran a una organización su futuro, sin desconectarla del pasado. Nos dicen lo que podemos conservar y, al mismo tiempo, lo que debemos perder.

Valoraríamos la sencillez

“La diferencia entre los grandes diseños y aquellos que sólo están bien radica en que los primeros nos convocan a algo más grande”

Piense en un objeto amado. Lo más probable es que sea lo bastante complejo como para que cumpla bien su función, pero no más complejo que lo necesario. En otras palabras, es una

solución elegante. Ningún diseño es mejor ejemplo de sencillez y elegancia que ese simple vestidito negro (o LBD, del inglés "little black dress") que queda bien en toda ocasión. El aspecto más sorprendente del LBD, diseñado por Coco Chanel en los años' 20, es su sobriedad. No es llamativo ni constituye un adorno, pero ofrece una base negra sobre la cual se puede innovar según las circunstancias: perlas y tacones altos para un cóctel, o un pañuelo llamativo y tacones bajos para conseguir un aspecto más informal. Las posibilidades son infinitas, y el LBD se convirtió en una de las prendas más funcionales del guardarropa femenino. Incluso, va más allá de la funcionalidad para conseguir la elegancia: no le falta nada esencial y no incluye nada superfluo.

¿Qué pasaría si usáramos el LBD como modelo de la estrategia de negocios? Obtendríamos estrategias que no serían incomprensibles para todos con excepción de sus propios creadores, pero tampoco banales ni obvias. Evitarían las tendencias de la moda para centrarse en los elementos que perduran, e incorporarían una versatilidad y una franqueza que invitaría a los "usuarios" a agregarle adornos de modo de adaptarla a la situación. Y, quizás lo más importante, destacarían nuestros aspectos positivos sin dejar de reconocer nuestras fallas: todo al servicio de ofrecernos la esperanza de un mañana mejor (y más transparente).

Trataríamos de inspirar a los demás

Si nos referimos al estado actual del diseño de negocios, una de las cosas más tristes es que, en gran medida, nos conformamos con la mediocridad. Ni siquiera tratamos de cautivar a nuestra audiencia, y mucho menos de inspirarla. Sin embargo, la diferencia entre los grandes diseños y aquellos que sólo "están bien" es la forma en que los primeros nos convocan a algo más grande.

Pensemos en las diferencias entre el puente de la Bahía de San Francisco y el Golden Gate. El primero cumple con la función de permitirle a la gente cruzar las aguas. El Golden Gate también, pero además se extiende en una curva amplia, es un símbolo y cautiva a la gente. Al igual que la Sydney Opera House, se convirtió en un icono de la ciudad de San Francisco. ¿Cuántas de nuestras estrategias de negocios son como el Golden Gate? Me temo que pocas.

Dominaríamos las habilidades esenciales

Todos los diseños que vimos hasta ahora son inventivos, persuasivos, elegantes e inspiradores. Pero tienen éxito porque también funcionan bien, y esto se debe al dominio de los elementos técnicos. Con su forma de vela, los techos de la Sydney Opera House exigieron una ingeniería experta. El ondulante exterior revestido en titanio del Guggenheim de Bilbao sólo fue posible con la ayuda de complejos programas de computación. Y el vestido negro funcionó porque Chanel fue pionera en el uso de una tela sintética — el jersey — que se ondula con el movimiento, en lugar de pegarse al cuerpo.

Si examinamos la pintura Primera Comunión, de 1895, veremos signos de una técnica extraordinaria; las capas de blanco en el vestido de la joven son verdaderamente asombrosas. ¿Quién fue el artista que la pintó? Pablo Picasso, que a los 14 años ya dominaba el arte convencional. Ahora repasemos el Guernica, pintado por Picasso en 1937 para conmemorar el bombardeo nazi sobre la aldea vasca. Hay poco de convencional en esta pintura, considerada uno de los símbolos antibélicos más fuertes del arte moderno. Picasso, que para ese entonces ya era reconocido como uno de los artistas más influyentes del siglo XX, había aplicado su maestría para ampliar las fronteras del arte.

“El diseño nos enseña la importancia de incluir múltiples puntos de vista en el proceso, de

convertirlo en una conversación.”

Aprenderíamos a experimentar

¿Cómo se pasa de la maestría a la genialidad? ¿De la capacidad técnica a la verdadera innovación? Experimentando. Algunos experimentos de diseño tienen lugar en la mente, al igual que los procesos de planificación estratégica, donde se imaginan y prueban nuevos futuros, y otros encuentran su expresión en prototipos materiales. Ciertos ensayos se llevan a cabo en el mundo real, y es aquí donde ofrezco mi única historia de diseño del mundo de los negocios: IKEA. Cuando empezó, el visionario fundador de la compañía, Ingvar Kamprad, sólo tenía una idea general de lo que se convertiría en un enfoque revolucionario en el segmento de lávenla de muebles. Casi todos los elementos de su modelo de negocios, ahora legendario — salas de exposición y catálogos, muebles desmontables en embalajes planos que la gente escoge y lleva a sus casas —, surgieron como respuestas experimentales a problemas urgentes. La idea de que los mismos clientes se procuraran los productos, por ejemplo, se convirtió en un elemento central de la estrategia de IKEA casi por casualidad, cuando las personas acudían frustradas al depósito porque no encontraban los suficientes empleados que las ayudaran. El gerente del local entendió las ventajas de la iniciativa de los clientes, y sugirió que la idea fuese permanente.

Incluiríamos a más personas en las conversaciones estratégicas

La imagen del genio solitario que trabaja en su atelier es un mito, tanto en el arte y la ciencia como en los negocios. El diseño nos enseña la importancia de incluir múltiples puntos de vista en el proceso; de convertirlo en una conversación. Cuanto más complejo es el desafío de diseño, mayores son los beneficios de contar con diversas voces y miradas.

Por ejemplo, consideremos el complicado proceso político de la planificación urbana y, en particular, el movimiento Nuevo Urbanismo, surgido de las experiencias de urbanistas y arquitectos de la innovadora comunidad de Seaside, en Florida. Lo que distingue a Nuevo Urbanismo de otros movimientos arquitectónicos es la importancia que le otorga a la participación, que toma la forma de "charrettes"; es decir, conversaciones interactivas sobre diseño con una larga tradición en el arte y la arquitectura.

Derivada de la palabra francesa que significa "pequeña carreta", las charrettes se utilizaron en el siglo XIX en la primera escuela formal de arquitectura, la Ecole des Beaux Arts de París. A medida que los estudiantes avanzaban de un nivel al otro, sus proyectos se colocaban sobre pequeñas carretas, a las que los jóvenes se subían para concluir a toda prisa los detalles finales.

El proceso del charrette aplicado en los proyectos de Nuevo Urbanismo se basa en cuatro principios: involucrar desde el inicio a todos aquellos capaces de construir, usar, vender, aprobar o paralizar el proyecto; trabajar en forma simultánea con arquitectos, planificadores, ingenieros, economistas, expertos en cuestiones de mercado, ciudadanos y funcionarios públicos; operar en círculos de feedback rápidos, y trabajar en los detalles. Esta puede ser una excelente alternativa al proceso tradicional de planificación estratégica, ya que invita a participar a todo el sistema e incluye el conocimiento de todos en la conversación.

Aprenderíamos a hablar de otra manera

Por supuesto que no alcanza con reunir a una variedad de personas en una habitación. Para producir diseños superiores tenemos que cambiar la manera en que hablamos entre nosotros. En un ambiente de negocios, casi todos aprendimos a hacerlo como si estuviéramos en un debate: defendiendo una posición. Pero en un grupo variado el debate suele conducir más al

estancamiento que al progreso. El avance proviene de formular nuevas preguntas, no de polemizar sobre las soluciones existentes; surge de reexaminar lo que damos por sentado.

Como ejemplo, tomemos el diseño del Central Park de Manhattan. En 1857 se llevó a cabo la primera competencia de diseño de un parque público de los Estados Unidos. De todas las propuestas, sólo una cumplía con los requisitos de diseño: la preparada por Frederick Law Olmsted y Calvert Vaux. ¿Cuál era la condición más difícil? Que permitiera cruzar la ciudad sin dañar la naturaleza bucólica del parque. El resto de los diseñadores lo había considerado imposible. Olmsted y Vaux ganaron el concurso al eliminar la premisa de que el parque era un espacio bidimensional. En lugar de ello, lo imaginaron en tres dimensiones y diseñaron cuatro caminos, a 2.5 metros por debajo de su superficie.

"El avance proviene de formular nuevas preguntas, no de polemizar sobre las soluciones existentes."

Trabajaríamos "al revés"

La mayoría de los gerentes aprenden una metodología directa para resolver un problema: definirlo, identificar varias soluciones, analizarlas y elegir una. Como advirtió Stephen Covey, los diseñadores parten del final de este proceso: procuran tener en claro el resultado deseado del diseño, y después trabajan hacia atrás para lograrlo.

Thomas Jefferson, el tercer presidente de los Estados Unidos, dedicó la última década de su vida a fundar la Universidad de Virginia. Para él, el vínculo entre la democracia y la educación estaba claro: sin una población educada no había esperanza de proteger la naciente democracia que él y los otros padres fundadores se habían esforzado en crear. La universidad de Jefferson produciría graduados con un mentalidad libre, razón por la cual tendría que diferenciarse de las instituciones educativas existentes en muchos sentidos. Sería una comunidad en la que los alumnos trabajarían en sociedad para crear un diálogo que generaría la clase de aprendizaje que requiere la democracia, y al típico gran edificio central lo reemplazaría una serie de construcciones más pequeñas. En esa "aldea académica" rodeada de jardines, los estudiantes tendrían una libertad sin precedente, tanto en la elección del programa de estudios como en la regulación de sus propias conductas.

Para el observador moderno, el genio de Jefferson parece descansar en la belleza de la arquitectura que creó. En realidad reside en el poder del espacio que fundó, y en su capacidad para evocar con efectividad el objetivo para el cual fue diseñado.

Hablaríamos de posibilidades

Se dice que un gran diseño surge de la conjunción de los límites, los eventos fortuitos y las posibilidades, elementos centrales para crear diseños innovadores, elegantes y funcionales. Pero es de vital importancia por dónde se empieza.

En los negocios tendemos a iniciar las conversaciones estratégicas desde los límites: de presupuesto, de posibilidad de implementación o de las ganancias trimestrales dictaminadas por Wall Street. Como resultado, nuestros diseños del mañana apenas pellizcan a los de hoy. En cambio, un gran diseño parte de la pregunta: "¿Qué pasaría si cualquier cosa fuera posible?". Después de todo, si la estrategia es una invención, un producto de la imaginación, y si nuestras hipótesis sólo están acotadas por lo que podemos imaginar, la tarea número uno es eliminar los supuestos que surgen de nuestra creencia en las limitaciones. Como ejemplo final

examinaremos una de mis ciudades favoritas, Barcelona, y la historia de su gran catedral incompleta, la Sagrada Familia, diseñada por Antoni Gaudí.

Gaudí tenía apenas 32 años cuando, en 1884, fue designado arquitecto principal de la iglesia conocida como "la Catedral de los Pobres", que sería íntegramente construida mediante donaciones. Desde un comienzo, Gaudí la imaginó con un amplio espacio interior que evocaba un bosque, y un exterior con torres que se elevaban hacia el cielo. Gaudí decidió ignorar las limitaciones habituales de tiempo y dinero. "Mi cliente no tiene prisa", era su respuesta a quienes dudaban de que la construcción se terminaría alguna vez. Cuando el dinero mermaba y no podía continuar con los trabajos, volvía al diseño y creaba maquetas de yeso cada vez más detalladas, mientras abandonaba su rol de arquitecto y constructor para encargarse personalmente de recolectar fondos.

“Un gran diseño – innovador, elegante y funcional – nace de la conjunción de los límites, los eventos fortuitos y las posibilidades.”

Gaudí no podía ignorar las limitaciones reales impuestas por los materiales de construcción y las técnicas disponibles en su época. Como la principal fuente de inspiración de todos sus diseños era la naturaleza, aspiraba a crear espacios muy amplios con luz natural, y se sentía obstaculizado por la necesidad de contar con paredes y vigas internas capaces de soportar un gran peso. Sin los conocimientos matemáticos y las técnicas de ingeniería de la actualidad, los elementos físicos de la construcción también eran un desafío, ya que Gaudí trataba de evitar los enormes arcos y contrafuertes de las grandes catedrales medievales.

A fin de superar esas limitaciones, buscó nuevas herramientas y técnicas. Encontró dos instrumentos poco empleados en Barcelona en aquellos tiempos, que se convertirían en la base de su trabajo. El primero fue "el arco catenarior", que aguanta su propio peso y cuya forma puede simularse suspendiendo una cadena entre dos puntos: una suerte de curva cóncava o de letra U con los extremos más abiertos.

Para calcular el peso que deberían soportar las enormes torres de la catedral, Gaudí colgó pequeñas bolsas de arena de la cadena invertida, de modo de reproducir la carga. Esto creó un modelo perfecto (¡aunque cabeza abajo!) de las formas y dimensiones posibles que podía adoptar una verdadera torre. Al simular las torres de Gaudí en modelos de computación, queda demostrada la sorprendente precisión de su método.

La segunda herramienta que descubrió fue un nuevo material: el cemento. Al combinarse con vigas de hierro, columnas de ladrillo o de piedra y una nueva técnica de techado, el cemento permitió que las paredes exteriores soportaran la mayor parte del peso del techo, lo que otorgó a Gaudí la libertad para crear el diseño del interior que tanto ansiaba.

Gaudí murió a los 74 años (irónicamente, atropellado por un coche mientras se dirigía a la iglesia), sin haber podido terminar la catedral. Diez años después, la construcción se detuvo a causa de la guerra civil española. Su taller fue quemado, y todos sus planos y archivos se destruyeron. Por fortuna, las maquetas de yeso sobrevivieron. Hoy se usan para guiar la fase final de la construcción de la catedral, que debería terminarse dentro de los próximos 20 años.

Todas las historias aquí relatadas tratan sobre posibilidades hechas realidad, algunas de ellas luego de haber superado grandes dificultades. Para concretar este tipo de proyectos, primero

debemos aspirar a lograrlos, y desafiar la mediocridad de gran parte de los diseños actuales. También debemos adquirir nuevas habilidades. Entre ellas, el dominio de las principales tecnologías y la capacidad para persuadir, para hablar de manera diferente, para experimentar. Por último, tenemos que adoptar nuevos procesos que aporten un conjunto más diverso de perspectivas a la conversación estratégica, concebidos a partir de una idea clara de los resultados que queremos crear. Y es necesario que comencemos nuestras conversaciones con posibilidades; es decir, con el poco habitual "¿qué pasaría si...?".

Diseños ejemplares como los analizados en este artículo se consiguen raras veces — incluso en el campo del diseño —, y mucho menos en los negocios. Sin embargo, como todos sabemos, lo que más vale la pena hacer es aquello que resulta difícil de lograr. •

© *Gestión de Negocios/ Rotman Magazine*

Reproducido con autorización de la Escuela de Negocios Rotman, Universidad de Toronto.