



Harvard Business Review

América Latina

Design Thinking

por Tim Brown

Septiembre 2008

Reimpresión R0809N-E

Pensar como un diseñador puede transformar la forma en que usted desarrolla sus productos, servicios, procesos y hasta su estrategia.

Design Thinking

por Tim Brown

THOMAS EDISON creó la bombilla eléctrica y luego generó toda una industria a su alrededor. A menudo, la bombilla se considera como su invento característico, pero para Edison la bombilla era apenas algo más que un truco de salón si no tenía un sistema de generación y transmisión de energía eléctrica que la hiciera realmente útil. Por lo tanto, también creó esto último.

En consecuencia, el genio de Edison consistió en su capacidad para idear un mercado totalmente desarrollado, no sólo un dispositivo aislado. Fue capaz de prever cómo la gente querría usar lo creado por él, y diseñó con eso en mente. No siempre tuvo esta capacidad de anticiparse a los hechos (al principio creía que el fonógrafo se utilizaría principalmente como una máquina comercial para grabar y reproducir dictados), pero invariablemente consideró en gran medida las necesidades y preferencias de los usuarios.

El método de Edison fue uno de los primeros ejemplos de lo que ahora se llama *Design Thinking* (pensamiento de

diseño) una metodología que impregna todo el espectro de actividades de innovación con una filosofía de diseño centrada en las personas. Con esto quiero decir que la innovación está impulsada por una comprensión sólida, mediante la observación directa, de lo que las personas quieren y necesitan en sus vidas y de lo que les gusta o les disgusta respecto de cómo se fabrican, empacan, comercializan, venden y apoyan productos particulares.

Muchos creen que el invento más importante de Edison fue el laboratorio moderno de I&D y los métodos de investigación experimental. Edison no era un científico estrictamente especializado, sino un amplio generalista con un agudo sentido de los negocios. En su laboratorio de Menlo Park, Nueva Jersey, se rodeó de talentosos restauradores, improvisadores y experimentadores. De hecho, rompió el molde del “genio inventor solitario” al crear un enfoque basado en el trabajo en equipo para la innovación. Aunque los biógrafos de Edison escriben sobre la camaradería que

El perfil de personalidad de un pensador de diseño

Contrario a la opinión popular, usted no necesita usar zapatos raros ni un suéter negro con cuello de tortuga para ser un pensador de diseño. Los pensadores de diseño tampoco son necesariamente producidos sólo por las escuelas de diseño, aunque la mayoría de los profesionales ha tenido algún tipo de capacitación en diseño. Según mi experiencia, mucha gente que no pertenece al mundo del diseño profesional tiene una aptitud natural para el design thinking, que se puede desplegar con el desarrollo y las experiencias correctas. Como punto de partida, a continuación se enumeran algunas de las características que se deben buscar en los pensadores de diseño:

Empatía. Son capaces de imaginar el mundo desde múltiples perspectivas: las de los colegas, usuarios finales y clientes (actuales y potenciales). Al adoptar un enfoque que “pone primero a la gente”, los pensadores de diseño pueden imaginar soluciones que son inherentemente deseables y satisfacen necesidades explícitas o latentes. Los grandes pensadores de diseño observan el mundo con sumo detalle. Observan cosas que otros no ven y usan sus conocimientos para inspirar la innovación.

Pensamiento integrador. Ellos no sólo se basan en procesos analíticos (los que producen disyuntivas del tipo “lo uno o lo otro”) sino que además demuestran la capacidad para ver todos los aspectos sobresalientes –y a veces contradictorios– de un problema confuso y crear soluciones novedosas que van más allá de las alternativas existentes, mejorándolas drásticamente (vea *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking*, por Roger Martin).

Optimismo. Ellos suponen que, por muy difíciles que sean las limitaciones de un problema dado, hay al menos una posible solución que es mejor que las alternativas existentes.

Experimentalismo. Las innovaciones significativas no provienen de pequeños ajustes incrementales. Los pensadores de diseño formulan preguntas y exploran las limitaciones en formas creativas que proceden hacia direcciones totalmente nuevas.

Colaboración. La creciente complejidad de los productos, servicios y experiencias ha reemplazado el mito del genio creativo solitario con la realidad del entusiasta colaborador interdisciplinario. Los mejores pensadores de diseño no simplemente trabajan en conjunto con otras disciplinas, sino que muchos tienen una vasta experiencia en más de una disciplina. En IDEO empleamos a personas que son ingenieros y especialistas en marketing, antropólogos y diseñadores industriales, arquitectos y psicólogos.

disfrutaba este alegre grupo, el proceso también incluía interminables rondas de ensayo y error; “99% de sudor” según la famosa definición que Edison dio del genio. Su método no buscaba validar hipótesis preconcebidas sino ayudar a los experimentadores a aprender algo nuevo de cada intento iterativo. La innovación es una tarea ardua y Edison la convirtió en una profesión que combinaba arte, destreza, ciencia, know-how del negocio y una comprensión sagaz de los clientes y los mercados.

El design thinking es un descendiente directo de esa tradición. En términos sencillos, es una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente y en una oportunidad de mercado. Al igual que el meticuloso proceso de innovación de Edison, esto suele costar mucho sudor.

Creo que el design thinking tiene mucho que ofrecerle a un mundo de los negocios donde la mayoría de las ideas de gestión y las mejores prácticas están disponibles gratuitamente para ser copiadas y explotadas. En la actualidad, los líderes esperan que la innovación sea una fuente primordial de diferenciación y ventaja competitiva; harían bien en incorporar el design thinking en todas las fases del proceso.

Meterse por debajo de la superficie

Históricamente, el diseño ha sido tratado como un paso tardío en la cadena del proceso de desarrollo, donde los diseñadores, que hasta entonces no han desempeñado papel alguno en la tarea esencial de innovar, aparecen y le colocan un lindo envoltorio a la idea. Sin duda, este método ha estimulado el crecimiento del mercado en muchas áreas al hacer que nuevos productos y tecnologías se vean estéticamente atractivos y, por tanto, más deseables para los consumidores, o al mejorar la percepción de una marca mediante estrategias inteligentes y sugestivas de publicidad y comunicación. Durante la segunda mitad del siglo 20, el diseño se convirtió en un activo competitivo cada vez más valioso, por ejemplo, en los sectores de productos electrónicos de consumo, automotor y de bienes empacados de consumo. Pero en la mayoría de los demás sectores siguió siendo un complemento tardío.

Ahora, sin embargo, en vez de pedir a los diseñadores que conviertan una idea ya desarrollada en una más atractiva para los consumidores, las empresas les están pidiendo que creen ideas que satisfagan mejor los deseos y las necesidades de los consumidores. El primer papel es táctico y genera una creación limitada de valor. El segundo es estratégico y conduce a enormes formas nuevas de valor.

Además, a medida que las economías del mundo desarrollado pasan de la manufactura industrial a los trabajos de conocimiento y la prestación de servicios, se amplía el campo de la innovación. Sus objetivos ya no son sólo los productos

físicos; son nuevos tipos de procesos, servicios, interacciones impulsadas por la TI, entretenimientos y formas de comunicar y colaborar, exactamente aquellos tipos de actividades centradas en las personas en las que el design thinking puede hacer una diferencia importante (vea el recuadro “El perfil de personalidad de un pensador de diseño”).

Considere el importante proveedor de servicios médicos Kaiser Permanente, que buscaba mejorar la calidad global de las experiencias tanto de sus médicos como de sus pacientes. Las empresas del sector de servicios a menudo pueden hacer importantes innovaciones en las primeras líneas de la creación y la prestación de servicios. Al enseñar técnicas del design thinking a las enfermeras, doctores y administradores, Kaiser esperaba inspirar a sus profesionales para que aportaran nuevas ideas. Durante varios meses los equipos de Kaiser participaron en talleres con la ayuda de mi empresa, IDEO, y un grupo de coaches de Kaiser. Estos talleres produjeron un portafolio de innovaciones, muchas de las cuales se están desplegando en toda la empresa.

Una de ellas –un proyecto para rediseñar los cambios de turno de las enfermeras en cuatro hospitales de Kaiser– ilustra perfectamente la naturaleza más amplia de los “productos” de innovación y el valor de un enfoque holístico de diseño. El equipo básico del proyecto incluyó a una estratega (anteriormente una enfermera), un especialista en desarrollo organizacional, un experto en tecnología, un diseñador de procesos, un representante sindical y diseñadores de IDEO. Este grupo trabajó con equipos de innovación compuestos por profesionales que trabajaban directamente con los clientes en cada uno de los cuatro hospitales.

Durante la primera fase del proyecto, el equipo básico colaboró con las enfermeras para identificar una serie de problemas en la forma en que ocurrían los cambios de turno. El principal problema era que las enfermeras habitualmente pasaban los primeros 45 minutos de cada turno en el puesto de enfermería recibiendo información de las enfermeras salientes sobre el estado de los pacientes. Los métodos de intercambio de información eran diferentes en cada hospital e iban desde dictados grabados hasta conversaciones cara a cara. Además, reunían la información requerida para atender a los pacientes usando diversos métodos: garabateando notas rápidas en cualquier trozo de papel disponible, por ejemplo, o incluso en partes de su ropa hospitalaria desechable. A pesar de la inversión significativa de tiempo, las enfermeras a menudo no se enteraban de algunas de las cosas que más importaban a los pacientes; por ejemplo, cómo les había ido durante el turno anterior, qué miembros de la familia estuvieron con ellos y si se habían realizado o no ciertos exámenes y terapias. El equipo descubrió que, para muchos pacientes, cada cambio de turno era como un vacío en su cuidado. Utilizando los conocimientos recogidos al observar estos importantes momentos de transición, los equipos de innovación exploraron posibles soluciones

mediante sesiones de brainstorming y la creación rápida de prototipos. (Desde luego, los prototipos de una innovación de servicio no serán físicos, pero deben ser tangibles. Debido a que las imágenes nos ayudan a entender lo que se aprende mediante los prototipos, a menudo grabamos un video de la ejecución de los prototipos de los servicios, como lo hicimos en Kaiser).

La creación de prototipos no necesariamente debe ser compleja y costosa. En otro proyecto de servicios médicos, IDEO ayudó a un grupo de cirujanos a desarrollar un nuevo dispositivo para la cirugía sinusal. Mientras los cirujanos describían las características físicas ideales del instrumento, uno de los diseñadores tomó un rotulador para pizarra, un frasco de película y una pinza de ropa, y los unió todos con cinta adhesiva. “¿Quiere decir algo como esto?” preguntó. Ahora que contaban con este prototipo rudimentario, los cirujanos pudieron expresar con mayor precisión lo que el diseño final debía lograr.

Los prototipos sólo deben demandar el tiempo, esfuerzo e inversión necesarios para generar un feedback útil y desarrollar una idea. Cuanto más “terminado” parezca el prototipo, es menos probable que sus creadores presten atención al feedback y se beneficien de él. La meta de crear prototipos no es concluir el proyecto, es aprender sobre las fortalezas y debilidades de la idea e identificar nuevas direcciones que otros prototipos podrían tomar.

El diseño que surgió para los cambios de turno tenía enfermeras transmitiendo información frente a los pacientes en vez de hacerlo en el puesto de enfermería. En sólo una semana el equipo creó un prototipo funcional que incluía nuevos procedimientos y un software simple para que las enfermeras vieran en la pantalla la información ingresada en el cambio de turno anterior y agregaran la nueva. Podían introducir información sobre los pacientes durante su turno en vez de esperar hasta el final para pasarla en forma desordenada a sus colegas. El software recopilaba los datos en un formato simple y personalizado para cada enfermera al inicio del turno. El resultado fue una transferencia de conocimiento de mayor calidad y menos tiempo de preparación, lo que permitió que el contacto con los pacientes ocurriera antes y con mejor información.

Al medir el impacto de este cambio a lo largo del tiempo, Kaiser descubrió que en promedio, el intervalo entre la llegada de una enfermera y su primera interacción con un paciente se había reducido en más de la mitad, lo que incrementó tremendamente el tiempo de cuidado efectuado por estas profesionales en los cuatro hospitales. Quizás igualmente importante fue el efecto sobre la calidad de la experiencia de su trabajo. Una de ellas comentó: “He adelantado una hora de trabajo, y apenas llevo 45 minutos aquí”. Otra dijo: “[Ésta es la] primera vez que he logrado salir del trabajo al final de mi turno”.

De este modo, un grupo de enfermeras mejoró sustan-

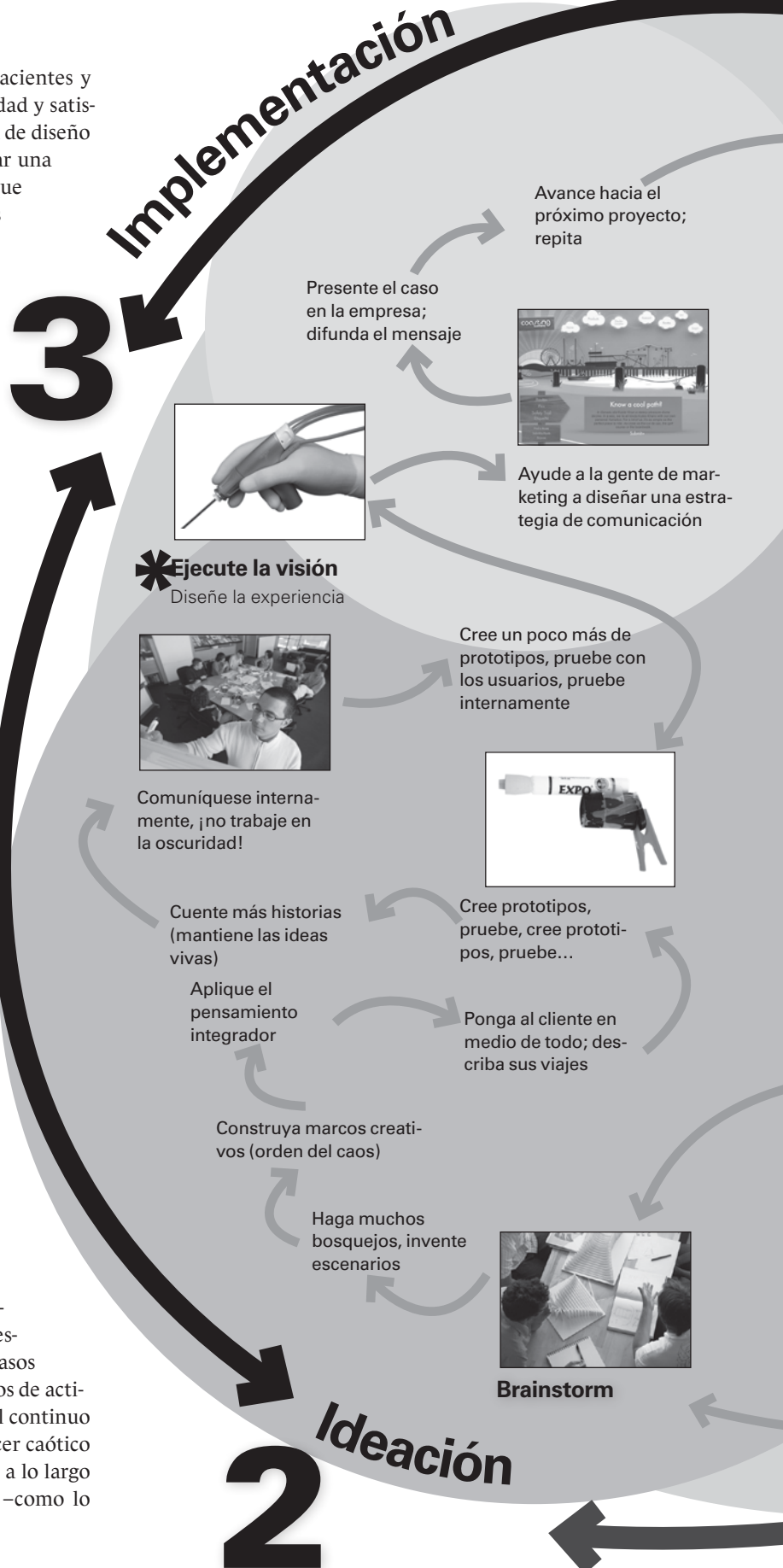
cialmente la calidad de la experiencia de sus pacientes y al mismo tiempo aumentó su propia productividad y satisfacción en el trabajo. Al aplicar una metodología de diseño centrada en las personas, fueron capaces de crear una innovación relativamente pequeña del proceso que produjo un impacto enorme. Los nuevos cambios de turno se están implementando en todo el sistema de Kaiser y la capacidad de registrar confiablemente información crucial de los pacientes está siendo integrada en una iniciativa de registros médicos electrónicos en la empresa.

¿Qué ocurriría en Kaiser si cada enfermera, médico y administrador de cada hospital se sintiera facultado para tratar de resolver los problemas como lo hizo este grupo? Para descubrirlo, Kaiser creó el Garfield Innovation Center, manejado por el equipo básico original de Kaiser, que actúa como centro de consultoría para toda la organización. La misión del centro es buscar innovaciones que mejoren la experiencia del paciente y, en términos más generales, que prevean el “hospital del futuro” de Kaiser. El centro está introduciendo herramientas para el design thinking en todo el sistema de Kaiser.

¿Cómo se produce el design thinking?

El mito del genio creativo es fuerte: creemos que las grandes ideas salen totalmente formadas de mentes brillantes, en proezas de imaginación muy por encima de las aptitudes de los simples mortales. Pero lo que logró el equipo de enfermería de Kaiser no fue un súbito gran avance ni un destello de genio, sino que fue el resultado de un trabajo arduo aumentado por un proceso creativo de descubrimiento centrado en las personas, y seguido por ciclos iterativos de creación de prototipos, pruebas y perfeccionamiento.

La mejor forma de describir el proceso de diseño es metafóricamente como un sistema de espacios más que como una serie predefinida de pasos ordenados. Los espacios demarcan diferentes tipos de actividades relacionadas que, en conjunto, forman el continuo de la innovación. El design thinking puede parecer caótico a los que lo experimentan por primera vez. Pero a lo largo de un proyecto, los participantes llegan a ver –como lo



1 Inspiración

Espere el éxito

Incorpore recursos de implementación en su plan

¿Cuál es el problema del negocio? ¿Dónde está la oportunidad? ¿Qué ha cambiado (o podría cambiar pronto)?

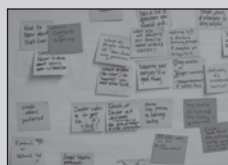


Mire el mundo: observe lo que hace la gente, cómo piensa, lo que necesita y desea

Involucre muchas disciplinas desde un comienzo (por ejemplo, ingeniería y marketing)

¿Cuáles son las limitaciones del negocio (tiempo, escasez de recursos, una base de clientes empobrecida, un mercado que se está reduciendo)?

Preste mucha atención a usuarios "extremos", tales como niños o ancianos



Disponga de una sala de proyectos donde usted pueda compartir conocimientos, contar historias



¿Hay ideas, experticias y activos valiosos ocultos dentro del negocio?

¿Cómo puede ayudar la nueva tecnología?

Organice la información y sintetice las posibilidades (¡cuente más historias!)

hicieron los de Kaiser— que el proceso tiene sentido y logra resultados, aun cuando su arquitectura difiere de los procesos lineales y basados en hitos típicos de otras clases de actividades de negocios.

En última instancia, los proyectos de diseño deben pasar por tres espacios (vea el recuadro a la derecha). Etiquetamos éstos como “inspiración”, por las circunstancias (ya sean un problema, una oportunidad o ambas cosas) que motivan la búsqueda de soluciones; “ideación”, por el proceso de generar, desarrollar y probar ideas que pueden conducir a soluciones; e “implementación”, por el trazado de una ruta al mercado. Los proyectos retornarán a través de estos espacios —especialmente a los dos primeros— más de una vez, a medida que se perfeccionan las ideas y se toman nuevas direcciones.

A veces lo que detona un proyecto es el reconocimiento por parte de los líderes que algo importante ha cambiado en la marcha del negocio. En 2004, Shimano, un fabricante japonés de componentes de bicicletas, enfrentó un crecimiento estancado en su segmento tradicional de bicicletas de carrera y de montaña de alta calidad en Estados Unidos. La empresa siempre había dependido de innovaciones tecnológicas para impulsar su crecimiento y naturalmente intentó predecir de dónde vendría la próxima. Esta vez Shimano pensó que sería interesante explorar la idea de crear una bicicleta de uso ocasional de alta calidad que atrajera a los baby boomers. La empresa invitó a IDEO a colaborar en el proyecto.

Durante la fase de inspiración, un equipo interdisciplinario compuesto por personal de IDEO y de Shimano —diseñadores, científicos conductuales, gente de marketing e ingenieros— trabajó para identificar limitaciones adecuadas para el proyecto. Desde un comienzo, el equipo tenía una corazonada de que debía centrarse en algo más amplio que el segmento alto del mercado, ya que éste podría resultar no ser la única y ni siquiera la mejor fuente de nuevo crecimiento. En consecuencia, se dedicó a averiguar por qué 90% de los adultos estadounidenses no usa bicicletas. Buscando nuevas formas de pensar en el problema, los miembros del equipo pasaron tiempo con todo tipo de consumidores. Descubrieron que casi todas las personas con las que hablaron anduvieron en bicicleta en su niñez y tenían buenos recuerdos de esa experiencia.

También descubrieron que actualmente muchos estadounidenses se sienten intimidados por el ciclismo actual: la experiencia de la venta minorista (incluyendo los atletas jóvenes vestidos de lycra que atienden en la mayoría de las tiendas independientes del sector); por la complejidad y el costo de las bicicletas, los accesorios y la ropa especializada; por el peligro de conducir las en caminos no diseñados para el ciclismo; y por los requerimientos de mantener una bicicleta técnicamente sofisticada que se usa poco.

Esta exploración centrada en las personas –que tomó sus ideas de personas fuera de la base principal de clientes de Shimano– condujo a la comprensión de que una categoría totalmente nueva de ciclismo podría reconectar a los consumidores estadounidenses con sus experiencias de la infancia y, al mismo tiempo, abordar las causas básicas de sus sentimientos de intimidación, revelando así un gran mercado sin explotar.

El equipo de diseño, a cargo de todos los aspectos de lo que se percibía como una experiencia holística, produjo el concepto de “Coasting” (pasearse). Coasting trataría de atraer a una actividad simple, fácil y divertida a aquellas personas que habían dejado de andar en bicicleta. Las bicicletas Coasting, creadas más para el placer que para el deporte, no tendrían controles en el manubrio ni cables que recorrieran el marco. Al igual que en las primeras bicicletas que muchos usamos, los frenos se aplicarían pedaleando en reversa. Con la ayuda de una computadora instalada en el vehículo, tres simples marchas cambiarían automáticamente conforme la bicicleta aumentara o disminuyera su velocidad. Las bicicletas tendrían cómodos asientos acolchados, serían fáciles de manejar y requerirían relativamente poco mantenimiento.

Tres grandes fabricantes –Trek, Raleigh y Giant– desarrollaron nuevos modelos que incorporaban los innovadores componentes de Shimano. Pero el equipo de diseño no se detuvo con la bicicleta en sí. Se crearon estrategias de venta minorista en tiendas para los distribuidores independientes de bicicletas, en parte para reducir la incomodidad que sentían los ciclistas novatos en las tiendas diseñadas para atender a los entusiastas. El equipo desarrolló una marca que identificaba el Coasting como una forma de disfrutar de la vida. (“Relájese. Explore. Entreténgase. Dé un paseo. El primero en llegar pierde”). También diseñó una campaña de relaciones públicas –en colaboración con los gobiernos locales y las organizaciones de ciclistas– que identificaba lugares seguros para el ciclismo.

Aunque muchos otros participaron en el proyecto, cuando éste llegó a la fase de implementación, lo que llevó a esta solución completa fue la aplicación del design thinking en las primeras etapas de innovación. De hecho, lo único que se habría esperado que fuera responsabilidad del equipo de diseño –la apariencia de las bicicletas– fue intencionalmente postergado para una etapa posterior del proceso de desarrollo, cuando el equipo creó un diseño de referencia para inspirar a los equipos de diseño de las empresas del sector. Tras un exitoso lanzamiento en 2007, otros siete fabricantes se inscribieron para producir bicicletas Coasting en 2008.

Adoptar una perspectiva sistémica

Muchas de las marcas más exitosas del mundo generan ideas revolucionarias inspiradas por una profunda comprensión de las vidas de los consumidores y usan los principios del diseño para innovar y crear valor. A veces la innovación debe justificar enormes diferencias en las condiciones culturales

Cómo integrar el pensamiento de diseño en el ejercicio de la innovación

Empiece por el principio.

Involucre a los pensadores de diseño desde el principio del proceso de innovación, antes de que se haya establecido el rumbo. El design thinking le ayudará a explorar más ideas con mayor rapidez de lo que usted podría hacer de otro modo.

Adopte un enfoque centrado en las personas.

Junto con las consideraciones tecnológicas y de negocios, la innovación debe tomar en cuenta la conducta, las necesidades y las preferencias humanas. El design thinking centrado en las personas –especialmente cuando incluye investigación basada en la observación directa– captará conocimientos inesperados y producirá innovaciones que reflejen en forma más precisa lo que quieren los consumidores.

Pruebe desde el principio y con frecuencia.

Genere una expectativa de experimentación rápida y creación de prototipos. Estimule a los equipos para crear un prototipo en la primera semana del proyecto. Evalúe el progreso con un indicador como el tiempo promedio para desarrollar el primer prototipo o el número de consumidores expuestos a los prototipos durante la vida de un programa.

Busque ayuda externa.

Expanda el ecosistema de innovación buscando oportunidades para cocrear con los clientes y los consumidores. Explote las redes Web 2.0 para aumentar la escala eficaz de su equipo de innovación.

y socioeconómicas. En estos casos, el design thinking puede sugerir alternativas creativas para los supuestos hechos en las sociedades desarrolladas.

Aravind Eye Care System, de India, es probablemente el mayor proveedor de servicios de cuidados de los ojos del mundo. Desde abril de 2006 a marzo de 2007, Aravind atendió a más de 2,3 millones de pacientes y realizó más de 270.000 cirugías. Fundada en 1976 por el médico G. Venkataswamy, Aravind tiene como misión nada menos que la erradicación de la ceguera evitable entre la población de India, incluyendo a los pobres rurales, mediante la prestación eficaz de servicios oftalmológicos de gran calidad (uno de los lemas de la empresa es “La calidad es para todos”). Partiendo con 11 camas en la casa del doctor Venkataswamy, Aravind ha crecido hasta abarcar cinco hospitales (y administrar otros tres), una planta de fabricación de productos oftálmicos, una fundación de investigación y un centro de capacitación.

La forma en la cual Aravind ejecuta su misión y su modelo recuerda en ciertos aspectos el concepto holístico de Edison de brindar energía eléctrica. La empresa enfrenta un desafío logístico: cómo brindar en forma óptima servicios de cuidado de los ojos a poblaciones muy alejadas de los centros urbanos donde están los hospitales de Aravind. La empresa se autodenomina un “sistema de cuidado de los ojos” por una razón: su negocio va más allá de los meros servicios oftalmológicos para transmitir la práctica de expertos a poblaciones que históricamente han carecido de ella. La empresa vio su red de hospitales como un principio más que como un fin.

Gran parte de su energía innovadora se ha centrado en brindar cuidados preventivos y exámenes de diagnóstico en sectores rurales. Desde 1990, Aravind ha realizado “cam-

pamentos de los ojos” en las zonas rurales de India, en un esfuerzo por inscribir pacientes, efectuar exámenes de los ojos, enseñar sobre el cuidado de los ojos e identificar a aquellas personas que puedan requerir cirugía o servicios avanzados de diagnóstico o que tienen padecimientos que justifican un monitoreo.

En 2006 y a principios de 2007, se examinaron más de 500.000 pacientes en los campamentos de los ojos de Aravind, de los cuales cerca de 113.000 requerían cirugía. El acceso al transporte es un problema común en las zonas rurales, por lo cual la empresa proporciona buses que llevan a los pacientes que necesitan tratamiento adicional a una de sus instalaciones urbanas y posteriormente, de vuelta a casa. Con los años, Aravind ha reforzado sus capacidades de diagnóstico en este campo, con camiones de telemedicina, que permiten a los doctores que están en los hospitales de Aravind participar en las decisiones de tratamiento. En años recientes, el análisis de Aravind de sus datos de exámenes médicos ha llevado a la empresa a crear campamentos de los ojos especializados para ciertos grupos demográficos, tales como niños en edad escolar y trabajadores industriales y del gobierno. La empresa también tiene campamentos cuyo objetivo específico es realizar exámenes para detectar las enfermedades de los ojos relacionadas con la diabetes. Todos estos servicios son gratuitos para aproximadamente 60% de los pacientes que no puede pagar.

Al desarrollar su sistema de cuidado de los ojos, Aravind ha mostrado consistentemente muchas características del design thinking. Ha usado dos limitaciones como trampolín creativo: la pobreza y la lejanía de su clientela, y su propia falta de acceso a soluciones costosas. Por ejemplo, un par de lentes intraoculares fabricados en Occidente cuesta US\$

Combine proyectos grandes y pequeños.

Maneje un portafolio de innovación que se extienda desde las ideas incrementales a corto plazo hasta las innovaciones revolucionarias a largo plazo. Cuento con que las unidades de negocios impulsen y financien la innovación incremental, pero esté dispuesto a iniciar una innovación revolucionaria desde arriba.

Presupuesto al ritmo de la innovación.

El design thinking ocurre con rapidez, pero la ruta al mercado puede ser impredecible. No limite el ritmo al cual usted puede innovar por depender de ciclos presupuestarios engorrosos. Esté dispuesto a reconsiderar su método de financiamiento conforme los proyectos procedan y los equipos aprendan más respecto de las oportunidades.

Busque el talento como sea posible.

Para contratar, busque en programas interdisciplinarios como el Institute of Design de Stanford y en escuelas progresistas de negocios, como Rotman en Toronto. Algunas personas con antecedentes más convencionales de diseño pueden encontrar soluciones que superan sus expectativas. Incluso es posible capacitar a no diseñadores que exhiben las características adecuadas para que se destaquen en el design thinking.

Diseño para el ciclo.

En muchos negocios, las personas cambian cada 12 ó 18 meses. Sin embargo, los proyectos de diseño pueden tomar más tiempo para pasar del primer día a su implementación. Planifique las asignaciones para que los pensadores de diseño completen el ciclo de inspiración, planificación e implementación. Experimentar el ciclo completo construye un mejor criterio y crea grandes beneficios a largo plazo para la organización.

200, lo que limitaba fuertemente el número de pacientes a los que Aravind podía ayudar. En vez de tratar de persuadir a los proveedores para cambiar el modo de hacer las cosas, Aravind creó su propia solución: una planta de manufactura en el sótano de uno de sus hospitales. Finalmente descubrió que podía usar tecnología relativamente barata para producir lentes a US\$ 4 el par.

A lo largo de su historia –definida por las limitaciones de la pobreza, la ignorancia y una enorme necesidad insatisfecha– Aravind ha creado una solución sistémica para un complejo problema médico y social.

Volver a la superficie

Anteriormente postulé que el design thinking puede producir innovaciones que van más allá de la estética, pero eso no significa que la forma y la estética no sean importantes. A las revistas les gusta publicar fotografías de los productos más nuevos y de moda por una razón: son interesantes y atraen nuestras emociones. El buen diseño satisface tanto nuestras necesidades como nuestros deseos. A menudo la conexión emocional con un producto o una imagen es lo que nos atrae en primer lugar. Una y otra vez vemos productos exitosos que no fueron necesariamente los primeros en llegar al mercado sino los primeros en atraernos emocional y funcionalmente. En otras palabras, funcionan y nos encantan. El iPod no fue el primer reproductor de MP3, pero fue el primero en encantarnos. Los productos de Target atraen emocionalmente mediante el diseño y funcionalmente mediante el precio, de manera simultánea.

Esta idea se volverá cada vez más importante en el futuro. Como escribe Daniel Pink en su libro *Una nueva mente* (Kantolla, 2008): “La abundancia ha satisfecho, e incluso en exceso, las necesidades materiales de millones, aumentando la importancia de la belleza y la emoción y acelerando la búsqueda del significado por parte del individuo”. A medida que se satisfacen un número creciente de nuestras necesidades básicas, esperamos cada vez más experiencias sofisticadas que sean emocionalmente satisfactorias y significativas. Estas experiencias no serán productos simples. Serán combinaciones complejas de productos, servicios, espacios e información. Serán las formas en que nos eduquemos, nos entretengamos, nos mantengamos sanos, compartamos y nos comuniquemos. El design thinking es una herramienta para imaginar estas experiencias y para darles una forma deseable.

Un ejemplo de innovación basada en la experiencia proviene de una empresa de servicios financieros. A finales de 2005, Bank of America lanzó una nueva cuenta de ahorros llamada “Keep the Change” (Quédese con el cambio). IDEO, en conjunto con un equipo del banco, ayudó a identificar una conducta del consumidor que muchos reconocerán: después de pagar en efectivo por algo, guardamos las monedas del cambio en un frasco en casa. Una vez lleno el frasco, llevamos las monedas al banco y las depositamos en una cuenta

de ahorros. Para muchas personas, ésta es una forma fácil de ahorrar. La innovación de Bank of America fue incorporar esta conducta en una cuenta de tarjeta de débito. Los clientes que usan sus tarjetas de débito para comprar ahora pueden pedir que el total se redondee al dólar más cercano y que la diferencia se deposite en sus cuentas de ahorros.

El éxito de esta innovación estaba en lo atractivo que es el deseo instintivo que tenemos de ahorrar dinero en forma fácil e imperceptible. Keep the Change crea una experiencia que parece natural porque imita una conducta que muchos de nosotros ya mostramos. Bank of America hace más atractivo el sistema aportando un monto igual a 100% del cambio ahorrado en los primeros tres meses y 5% de los totales anuales (hasta US\$ 250) a partir de entonces. Esto estimula a los clientes a probar la idea. Pero la verdadera recompensa es emocional: la gratificación que generan los estados de cuentas mensuales que muestran a los clientes que han ahorrado dinero sin siquiera intentarlo.

En menos de un año, el programa atrajo a 2,5 millones de clientes y se le atribuyen 700.000 nuevas cuentas corrientes y un millón de nuevas cuentas de ahorro. Más de cinco millones de clientes se han inscrito en el programa y han ahorrado, en conjunto, más de US\$ 500 millones. Keep the Change demuestra que el design thinking puede identificar un aspecto de la conducta humana para luego convertirlo en un beneficio tanto para el cliente como en un valor para el negocio.

Thomas Edison representa lo que muchos de nosotros consideramos como una época dorada de la innovación estadounidense, una época en la cual las ideas nuevas transformaban todos los aspectos de nuestras vidas. La necesidad de transformación es, quizás, mayor ahora que nunca antes. En todas partes vemos problemas que se pueden resolver sólo mediante la innovación: servicios médicos prohibitivos o no disponibles, miles de millones de personas intentando vivir con sólo unos cuantos dólares al día, un uso de la energía que sobrepasa la capacidad del planeta para mantenerla, sistemas de educación que decepcionan a muchos estudiantes y empresas cuyos mercados tradicionales se ven perturbados por nuevas tecnologías o cambios demográficos. Todos estos problemas tienen a las personas como su centro. Requieren un enfoque creativo, iterativo, práctico y centrado en las personas para hallar las mejores ideas y soluciones definitivas. El design thinking es precisamente ese tipo de enfoque de la innovación. ▢

Tim Brown (tbrown@ideo.com) es CEO y presidente de IDEO, una empresa de innovación y diseño con su casa matriz en Palo Alto, California. Sus diseños han ganado numerosos premios y se han exhibido en el Museum of Modern Art en Nueva York, Axis Gallery en Tokio y el Design Museum en Londres.

Reimpresión R0809N-E