

Resumen del libro

***Design Thinking* Para Innovación Estratégica**

Por Idris Mootee

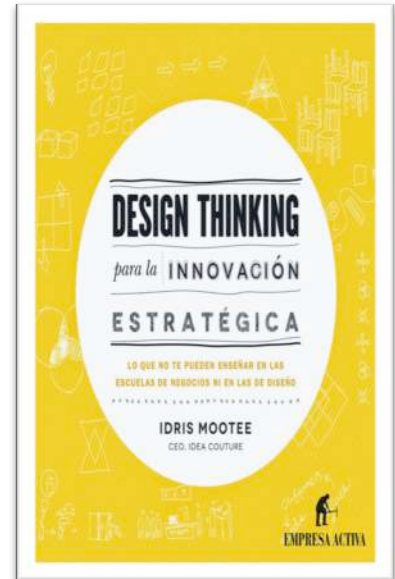
Síntesis y comentarios por Jesús Gómez Espejel

Video:

https://www.youtube.com/watch?v=a0JSRU_B0x0

<https://www.youtube.com/watch?v=nOatVQNSgMA>

<https://www.youtube.com/watch?v=nmPApzHs6LM>



Introducción

En este libro, el experto en innovación Idris Mootee da un enfoque alternativo al statu quo para la innovación empresarial y comercial, que ya comienza a adoptarse en las compañías de alto nivel: el *design thinking*.

Aunque no es algo nuevo, el autor brinda una mirada fresca y nuevas perspectivas sobre sus aplicaciones prácticas, como utilizar los principios del diseño a los contextos empresariales actuales y ayudar a las organizaciones a identificar las oportunidades valiosas que permanecen ocultas ante la manera tradicional de hacer las cosas en las empresas.

El design thinking: una alternativa al statu quo para el crecimiento empresarial

El mundo actual se caracteriza por su creciente complejidad. Para los innovadores que emplean las herramientas tradicionales, cada vez es más complicado descubrir las oportunidades valiosas. Algunas empresas optan por fiarse de la casualidad para el surgimiento de ideas valiosas o recurren a alguna variante de algún proceso creativo, con la esperanza de un buen resultado.

No obstante, lograr un resultado exitoso de manera repetida con estos medios no se da con frecuencia. Una alternativa a estos enfoques es el design thinking, que esfuma la incertidumbre y basa la innovación en los elementos fundamentales que impulsan la conducta de los consumidores, así como la manera en que interactúan entre sí y con el ecosistema que está a su alrededor.

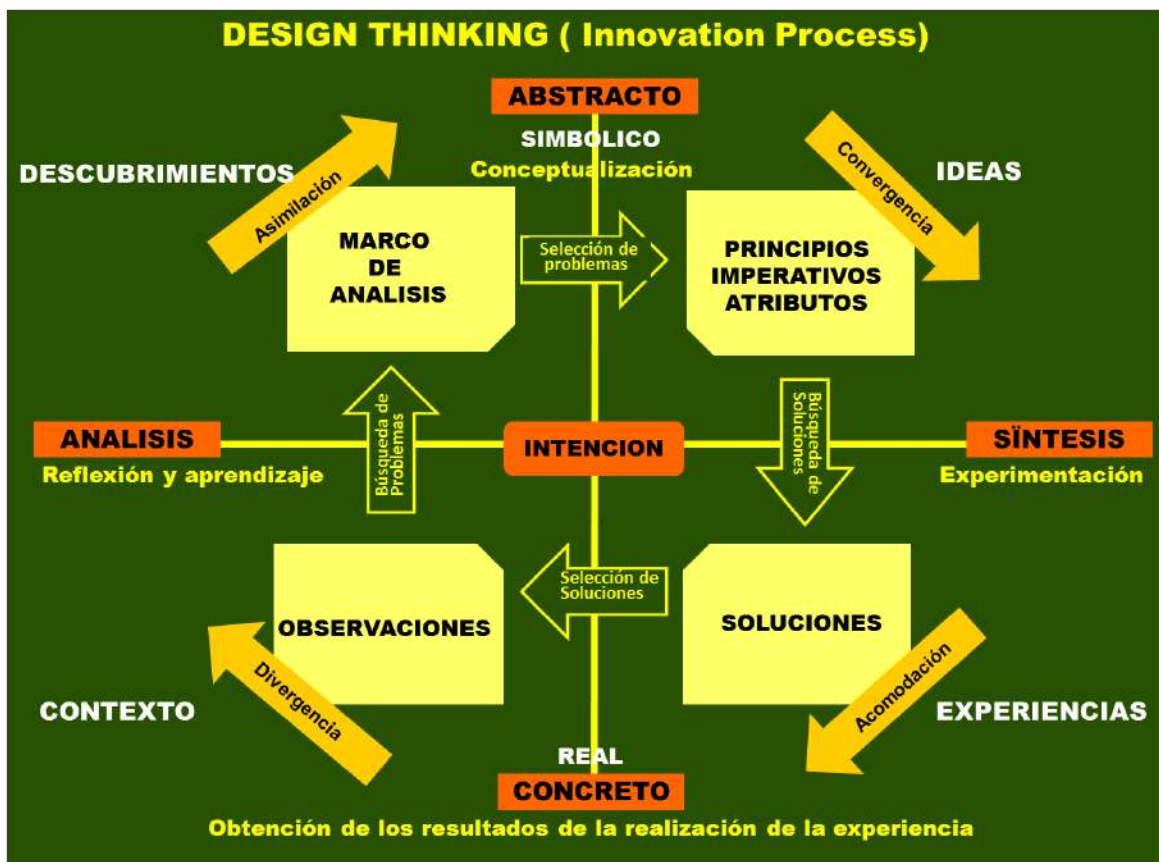
Los instrumentos basados en el design thinking facilitan que se generen nuevas formas de colaboración, aprendizaje y visión que mejoren la calidad de los procesos de toma de decisión. Así, las empresas se adaptan mejor a las fuerzas que afectan su rendimiento interno y comercial.

“Con demasiada frecuencia el diseño se usa como excusa para pasar por alto unos datos económicos que no tienen sentido”.

Este enfoque 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” y “la importancia de actuar en lugar de estudiar”.

El design thinking brinda una plataforma para desarrollar la agilidad empresarial así como la cultura de aprendizaje, dos atributos que promueven el crecimiento. También brinda perspectivas para que la viabilidad económica pueda no sólo coexistir con el diseño, sino que se desarrollen de manera simbiótica y complementaria.

“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”.



Velocidad, cambio y crisis

Una de las características de la cultura contemporánea es la velocidad con la que se generan los cambios y las innovaciones. La innovación tecnológica en los medios de transporte y de comunicación los torna cada vez más eficaces y más rápidos, generando un mundo donde las personas, las organizaciones, las comunidades y los objetos están cada vez más rápidamente interconectados.

Esta velocidad genera “disrupción”, lo que afecta las formas tradicionales de hacer las cosas de la gran empresa. Su efecto es una “turbulencia cultural constante” sobre aspectos empresariales como la reputación, la rentabilidad y el crecimiento. Antes, las empresas se gestionaban tradicionalmente impulsadas solo por la rentabilidad económica. Ahora, requieren poner atención y responder eficazmente a las nuevas condiciones del actual mundo veloz.

El design thinking puede ayudar a darle sentido a la disrupción y promover la competitividad.

“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”.

La gestión es el área donde las empresas enfrentan el mayor reto ante las disrupciones. Anteriormente, la gestión estaba diseñada para atender un conjunto de necesidades comerciales muy distinto, por ejemplo, “garantizar que se realizaran tareas repetitivas, mejorar la eficacia económica y maximizar la productividad de personas y de maquinarias”.

Hoy esas necesidades han cambiado debido a las crisis en ámbitos como “la competencia, la economía, la tecnología disruptiva, la creación de puestos de trabajo, el desarrollo social y la sostenibilidad”. Asimismo, la credibilidad y la confianza atraviesan una crisis. Las soluciones que muchos líderes ponen en marcha en casos de emergencia ya no resultan eficaces ante la escala y el nivel de complejidad de los problemas a enfrentar.

Estos dos elementos dificultan la evaluación del grado preciso de exposición que una organización tiene ante el riesgo, lo que provoca cuestionamientos de la validez y efectividad de los instrumentos y las técnicas de gestión antes acreditados pero concebidos para un mundo distinto. El design thinking ofrece una nueva vía “inteligente, humana, cultural y ágil” centrada en la innovación para abordar la complejidad del mundo actual.

“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”.



Romper viejos patrones para crear mundos nuevos

El matemático y meteorólogo Edward Lorenz demostró en 1960 que **las pequeñas diferencias en una variable pueden afectar de manera profunda un sistema completo, llamado "efecto mariposa"**. También mostró la imposibilidad de "predecir el tiempo a largo plazo". La estrategia y la planificación empresariales intentan "predecir el futuro basándonos en el presente y en el pasado", aunque se suele demostrar una precisión razonable para tres a seis meses.

Para innovar se deben apreciar los complejos vínculos entre individuos, lugares, cosas, eventos e ideas, y hallarles sentido.

"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".

Gestionar la innovación implica la imaginación, organización y movilización con el fin de generar nuevas maneras de competir. El design thinking es un "proceso disciplinado" y "poco ortodoxo" que motiva la innovación y puede promover considerable valor económico, marcar una importante diferenciación y mejorar la experiencia del consumidor.

La manera en que en el pasado se gestionaban los problemas se basaba en un "modo crisis": en aislar un factor o más como los causantes de la crisis. También incluía actitudes como mostrarse a la defensiva en lugar de estar a la ofensiva, o reaccionar en vez de actuar de manera proactiva.

Para abandonar el modo crisis, el design thinking puede aplicarse tanto en términos prácticos como estratégicos para enfocar los retos desde "un nivel sistémico".

"Resulta tan difícil predecir el clima para los próximos 12 meses como lo es predecir el rendimiento de una empresa".

Design thinking: ¿qué es?

Dado que su campo de acción suele tener que ver con la ambigüedad, no hay una definición única del design thinking, pero alude a una conceptualización “del diseño como forma de pensar” –noción que se remonta a la propuesta de Herbert Simon de 1969–, para generar procesos de construcción de ideas y transformar las condiciones de algo dado en otras condiciones que se prefieran.

En este libro, se define como “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”. El design thinking se relaciona con la flexibilidad de cognición y la capacidad de adaptar los procesos a los retos. El marco de referencia en el que se aplique debe ser cultural.

“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”.



Estrategias para los negocios

“El problema de la administración moderna y de su búsqueda para garantizar la coherencia y la predictibilidad es que intenta erradicar la variación”, ya que impide la predictibilidad. Los innovadores comprenden la tendencia no sólo de los negocios, sino de la vida, hacia la variación en las trayectorias y tendencias, y consideran un margen que permita la variación, pero bien dirigida.

Para que la gestión estratégica sea más eficaz, deberá ser más inteligible, una claridad que a veces proviene del interior. En la planificación estratégica, junto con el manejo y análisis de los grandes datos, deben también tomarse en cuenta el sentido común y la

intuición. En la toma de decisiones, debe ejercerse un liderazgo firme que mantenga una cultura equilibrada.

Otro elemento del design thinking es la generación de intimidad tanto entre los miembros de los equipos como entre los consumidores y el personal, incluida la cadena de suministro. Esto ayuda a generar una comprensión de la dimensión humana como una herramienta más para entender y abordar la complejidad.

“Si crees que la planificación estratégica impulsa la innovación estratégica, vives en un mundo anticuado”.

Asimismo, puede realizarse una simplificación en cuanto a la cantidad de sistemas tecnológicos que se usen y aprovechar las innovaciones que encajen en el flujo de trabajo de la organización. Aceptar un enfoque multidisciplinario en la resolución de problemas crea nuevos capitales de conocimiento y visiones más amplias y competitivas, que promueven enfoques más antropocéntricos y orientados al futuro.



Todo participante en design thinking debe actuar de manera consecuente con la necesidad de generar conectividad y sentido, y considerar la posibilidad de incorporar “enfoques aleatorios, ad hoc y adaptativos a la investigación, la síntesis y la expresión, para aprovechar el poder de la intuición”.

“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”.

Hay una tendencia en el mundo empresarial a simplificar las nociones del design thinking, cuando en realidad es un sistema que incluye diversas dimensiones variables según los actores, el contexto y la realidad a la que se aplica. No es una fórmula ni una estrategia mercadotécnica, y debe incorporarse con precaución.

Tampoco es necesario descartar de manera radical los tradicionales métodos y técnicas de gestión y de resolución de problemas, sino combinarlos con el design thinking, para generar “una experiencia cognoscitiva holística que es significativa, válida y práctica para todos”.

“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”.

Diez principios para redefinir la administración empresarial

El design thinking estructura las relaciones de equipo, cultivando la inclusión, la empatía y la creatividad. Alinea al equipo para lograr objetivos y resultados concretos, mediante la generación de una cultura que fomenta prácticas comunicativas efectivas y saludables, la prevención, la comprensión y el intercambio de los valores, las identidades, las expectativas y la visión del mundo de la empresa.

Más que contratar a design thinkers, los empleados, y particularmente sus líderes, deben convertirse en design thinkers y conocer sus principios esenciales, que son los siguientes:

“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”.

- **“Está orientado a la acción”** – Aplica el enfoque interdisciplinario de “actuar para aprender” e implica experimentar y considerar las diversas capacidades e intereses de las personas.
- **“Está a gusto con el cambio”** – Implica salirse de los roles tradicionales y abandonar los dogmas, con el fin de analizar metodologías nuevas para la resolución de problemas.
- **“Es antropocéntrico”** – se centra en las necesidades del cliente, incluidas aquellas “inexpresadas, insatisfechas y desconocidas”, basándose en la escucha y la observación.
- **“Integra la previsión”** – El proceso de planeación estratégica imagina el futuro, y sin incomodarse al trabajar con las incertidumbres.
- **“Es un proceso constructivo dinámico”** – Mediante este proceso, se percibe de nuevas maneras a los objetos cambiantes.

- **“Fomenta la empatía”** – El usuario está al centro de todo. Se fomenta la comunicación para la comprensión y con la información obtenida se desarrollan mejoras creativas.
- **“Reduce los riesgos”** – Las prácticas del diseño de pensamiento tienen “en cuenta todos los factores presentes en el ecosistema de desarrollo”.
- **“Puede crear significado”** – Las herramientas comunicativas del design thinking, como los mapas, las maquetas y los relatos ayudan crear el significado y socializarlo.
- **“Puede llevar la creatividad empresarial al siguiente nivel”** – Crea procesos de “inspiración y sensibilidad”, mostrando el contrato emocional de los empleados tienen con la organización.
- **“Es la nueva ‘lógica competitiva de la estrategia empresarial’”** – Apoya la creación de nuevos productos, experiencias y modelos de negocio haciéndolos deseables.

“Dado el ritmo actual del cambio, la extrapolación del pasado podría empujar a las empresas por una vía peligrosa”.

El design thinking aplicado a los retos empresariales

La adaptabilidad empresarial depende de la administración eficaz de otros retos estratégicos centrales, como los que se presentan a continuación, con soluciones mediante enfoques del design thinking:



“El diseño excelente rechaza la estandarización en favor de los aspectos más amables, humanos y emocionales de la experiencia del cliente”.

- 1 El crecimiento requiere una estrategia, y esta requiere una historia. El *storytelling*

crea una narrativa para la comprensión y conexión del equipo con los valores y propósito de la firma. Debe ser participativa, atractiva, estructurada, performativa, tangible, divertida y “real(lista)”.

- 2 El equilibrio entre predictibilidad y maleabilidad. La previsión estratégica es un *input* para la planificación. Evita los imprevistos o prepara para ellos y para establecer y mantener la ventaja competitiva, influir en la innovación y capacitar al equipo.
- 3 El cambio organizacional requiere la gestión de la discrepancia, la pertinencia y la eficacia. La creación de sentido usa “una amplia gama de “sentidos” y diversas técnicas para identificar, reunir, cuestionar e interpretar el significado de situaciones cada vez más complejas”.
- 4 Para conservar la relevancia, el enfoque de “la redefinición de valor” promueve la armonización de las percepciones de valor de los individuos como parte de la gestión de la satisfacción del cliente.
- 5 Para afrontar la competencia extrema, el enfoque multidisciplinario y holístico del “diseño de la experiencia” genera “contextos con sentido de interacción y de intercambio entre usuarios y productos, servicios, sistemas y espacios”.
- 6 Ante la estandarización, la humanización favorece los elementos “más amables, humanos y emocionales de la experiencia del cliente”.
- 7 Para generar una cultura creativa, signo de innovación, el enfoque de la creación rápida de prototipos ofrece “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”.

Para atender los aspectos acerca de la estrategia y la organización cuando se requiere introducir un cambio, el enfoque del diseño de modelos de negocio fomenta la captación de consumidores, su fidelidad o modelos que impidan la entrada a la competencia.

Sobre este tema DESIGN THINKING tengo una conferencia de tres horas, además de es posible y conveniente hacer la planeación de todo un proyecto, nuevo producto o reinventar una estrategia con esta metodología; ello regularmente lleva un día full con trabajo previo y conclusiones posteriores. Si te interesa, por favor háblame.



www.gomezespejel.net
jesus.gomez@estrategica.com.mx
521(33) 31220202
Guadalajara, Jalisco México

