

UNIDAD DE  
CONOCIMIENTO

Junio 2017



## ***Design Thinking***

“La creatividad es conectar cosas. Si preguntas a alguien creativo cómo lo ha hecho, no sabrá qué decirte. Simplemente lo ha *visto*.”

*Steve Jobs*

## ¿Qué es?

- ✓ El **design thinking** es una **metodología de resolución de problemas** y de descubrimiento de oportunidades inspirada en los procedimientos del **diseño**, que intenta conseguir soluciones creativas donde se combinen las necesidades de la organización con aquello que es humanamente y tecnológicamente factible y aporta valor añadido.
  - ❖ En castellano se suele denominar '*pensamiento de diseño*'.
- ✓ ¿Qué quiere decir pensar como piensan los diseñadores? Las personas profesionales del diseño se caracterizan por una aproximación **exploradora e iterativa** a los problemas. Trabajan con recursos **visuales**, de manera **lúdica y colectiva, empática** y basada en la noción de prototipo: las ideas son validadas con anterioridad a su aplicación para detectar errores y posibles mejoras. La sensibilidad de los diseñadores y de las diseñadoras abraza al mismo tiempo los aspectos conocidos y los **ambiguos** del problema, para descubrir parámetros escondidos y caminos alternativos que pueden acercarnos al objetivo. Dicha aproximación difiere del método científico analítico, el cual empieza intentando definir y controlar todos los parámetros de un problema para llegar a una solución.
- ✓ El *design thinking* es una **metodología** y, por lo tanto, puede aplicarse en muchos de los procesos de una organización: diseño de soluciones dirigidas al mercado (ya sean productos o servicios), experiencias de cliente, modelos de negocio, o incluso mensajes para posicionar una marca. Desde el punto de vista de los Recursos Humanos puede ser aplicado para aportar valor a la organización y a las personas que la forman en diferentes ámbitos, como por ejemplo la formación, los modelos de liderazgo o el impulso de metodologías para la innovación.
- ✓ Esta tabla recoge las principales diferencias entre un/a manager que aplique el *design thinking* y un/a manager tradicional:

DESIGN THINKING	TRADICIONAL
Visual, uso de croquis y de prototipos	Verbal, uso de diagramas y listas
Observador y cuestionador de aproximaciones propias	Da prioridad a la percepción inmediata y a las soluciones rápidas
Emocional y racional a la vez	Principalmente racional
Los fracasos forman parte del proceso	Busca la respuesta "correcta"

Se siente cómodo en la ambigüedad y en la incertidumbre	Opta por la organización y la planificación
Empático y centrado en los sentimientos y las necesidades de las personas	Centrado en el conocimiento del cliente
Tiende a ser colaborador	Tiende a ser individualista

- ✓ Según Richard Buchanan, el *design thinking* es especialmente adecuado para resolver **wicked problems**, la clase de problemas que no están muy bien formulados, donde la información es confusa, donde hay muchos grupos de interés y personas que toman decisiones con valores en conflicto y donde las ramificaciones de todo el sistema son inciertas. Es decir, precisamente la clase de problemas que caracterizan el entorno VUCA contemporáneo. En estos casos una adecuada formulación es un gran paso hacia el hallazgo de soluciones, en cierto modo la **formulación contiene ya la solución**. Por eso el *design thinking* cuestiona siempre la formulación de partida, no la da por descontada.

## Herramientas

Como es una metodología creativa, admite muchos tipos de herramientas en su aplicación concreta desde el clásico *brainstorming* hasta los *focus groups*. Repasaremos a continuación algunas de las menos conocidas que destacan por ser ejemplos de **visual thinking**.

- ✓ **Mind map** (mapa mental): se coloca un tema principal en el centro del mapa y se van conectando conceptos concretos de manera ramificada y etiquetada. Favorece la fluidez de ideas, ya que la mano y el cerebro trabajan juntos. Se pueden caracterizar las relaciones mediante colores diferentes, imágenes y símbolos.





hecho de dibujar a mano también crea un ambiente estimulante y relajante, permite desdramatizar momentos de bloqueo o creativamente estériles dentro de la sesión.

## El dato

El libro de Bryan Lawson *How Designers Think*, ocupado todavía principalmente con el diseño arquitectónico, inició el proceso de generalizar el concepto del *design thinking*. Investigadores de la Universidad de Stanford, como Rolf Faste y David M. Kelley, lo adaptaron a los contextos organizativos durante los ochenta y los noventa. Algunos de ellos formaron la consultora IDEO que ha sido una de las principales impulsoras de la metodología de resultados de su participación en proyectos de Apple

## Guía de Trabajo

### EMPATIZA Y OBSERVA

- **Es fundamental comenzar por ponerse en la piel de las personas implicadas en la solución que estamos buscando. Después es necesario recoger toda la información relacionada con el problema, sobre todo la de tipo más relacional o menos evidente.**

### ENTIENDE

- **Es necesario cribar toda la información recogida en la fase anterior y quedarnos con la más relevante, la que aporte más valor y abra nuevas perspectivas que sean interesantes de explorar.**

### IDEA

- **Genera un conjunto de ideas y conceptos en un proceso sin filtros críticos. Es un proceso acumulativo, creativo y colectivo.**

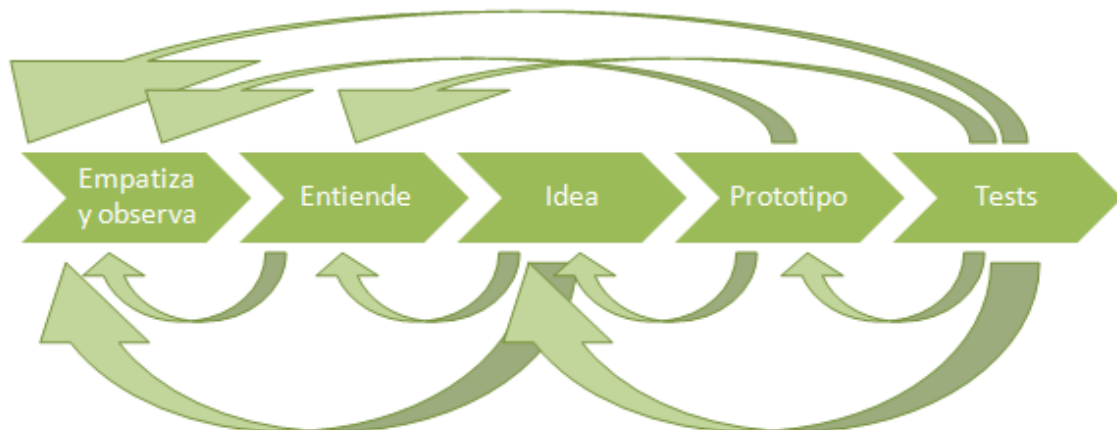
### HAZ PROTOTIPOS

- Es el momento de bajar a la realidad los conceptos más prometedores para anticipar problemáticas de la solución final, validar las suposiciones e ir refinando la solución. Un prototipo puede ser un esquema, diagrama, *story-board*...

### HAZ TESTS

- Es la fase en que probaremos el prototipo con un grupo de control o una aplicación limitada. Esto nos permitirá incorporar mejoras o, si es necesario, abandonar el prototipo por completo en favor de otro. Es una fase iterativa parecida a las versiones sucesivas del software y las pruebas beta que utilizan los programadores.

Los elementos de este proceso no tienen que seguir un camino lineal. Una vez lograda una fase, puedes volver con flexibilidad a cualquiera de las anteriores para redefinir o mejorar el proyecto en el que se está trabajando.



## La experiencia



- ✓ *Affinity Petcare* es una organización con más de 50 años de experiencia en la fabricación de nutrición animal. Lidera el mercado de la alimentación para perros y gatos en España, se sitúa entre las organizaciones más importantes de este sector a escala europea y mundial y cuenta con más de 1.100 profesionales. La sede central está en Barcelona y cuenta con oficinas en París, Milán y São Paulo. 4 fábricas abastecen a los más de 20 países donde tiene presencia. *Affinity* fue galardonada con el 8º Premio Factor Humà Mercè Sala.
- ✓ *Affinity Petcare* ha decidido apostar por el **visual thinking** desde la convicción de que el cerebro procesa las imágenes 60.000 veces más rápido que las palabras. Dicho método para crear más y más rápido es el que hay detrás de su decisión de poner a disposición de sus empleados, en sus oficinas en l'Hospitalet de Llobregat, cuatro enormes pizarras en blanco, que se han convertido en lienzos para pensar, colaborar e innovar en grupo.
- ✓ Es una metodología conocida como **Talking Walls** ("Paredes que hablan") que ofrece un gran abanico de posibilidades:
  - Apoyo para metodologías basadas en el *brainstorming* y otras herramientas visuales.
  - Espacio creativo.
  - Espacio de exploración de preguntas y prototipos.
  - Espacio colaborativo.
- ✓ En *Affinity Petcare* destacan la inmediatez y simplicidad del pensamiento visual. En cualquier momento, quién lo quiera puede levantarse de su puesto de trabajo y dirigirse a la pared a hacer un *brainstorming*, en grupo o individualmente. Puede pasar por delante de la pizarra y compartir una idea que se le acaba de ocurrir, puede dibujar algo que le preocupa y continuar dibujando para encontrar la solución. También se hacen sesiones intensivas de un par de horas en las cuales todas las personas empleadas de *Affinity* exploran un reto de negocio determinado con el apoyo de una consultora experta en la metodología.
- ✓ Desde que se adoptó la metodología en 2014 en *Affinity* han detectado un incremento en la comunicación en el trabajo en equipo y en las ganas de compartir el conocimiento. Los resultados están alineados con los estudios que demuestran que estar rodeados de fuentes de inspiración como estas enormes paredes puede ayudar a reorganizar conceptos y conectarlos con ideas innovadoras. Como señalan las investigaciones más recientes, la aplicación de esta nueva técnica supone, entre otras cosas,

tomar decisiones de forma un 12% más ágil, reducir un 24% la duración de las reuniones y ejecutar las ideas casi el doble de rápido que antes.



- ✓ La *Organización Europea para la Investigación Nuclear* (más conocida como CERN, el acrónimo de su nombre original en francés, *Conseil Européen pour la Recherche Nucléaire*) es una institución de investigación internacional en física de partículas, especialmente dedicada al trabajo con aceleradores. Por motivos de marketing y para evitar la palabra «nuclear», el CERN es conocido actualmente como Laboratorio Europeo de Física de Partículas a pesar de que conserva su acrónimo. En el año 2013 la Organización fue galardonada con el premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica. Está integrado por 22 países.
- ✓ El proyecto *Ideasquare* se originó como un experimento, para permitir que los investigadores y las investigadoras del CERN descubrieran nuevas ideas y colaborasen con personas de otros campos. Estas nuevas formas de cooperación entre equipos de investigación, empresas y estudiantes, permiten indagar aplicaciones de los resultados del CERN más allá del ámbito de la Física de Partículas.
- ✓ El espacio físico que acogió la iniciativa fue un antiguo salón de actos que estaba pendiente de demolición. El espacio, en cambio, fue renovado y ahora permite que las personas se reúnan y experimenten. Es, por lo tanto, un espacio de encuentro, combinación y multiplicación de ideas. Los prototipos juegan un papel central en todo lo que pasa en *Ideasquare*, puesto que el valor de las ideas procedentes de la investigación básica es más fácil de identificar cuando se concretan en un formato tangible.
- ✓ Como parte de este reto, el CERN impulsa encuentros llamados *Challenge Based Innovation (CBI)*, una iniciativa en la cual estudiantes de máster utilizan las instalaciones y el conocimiento del CERN para buscar respuestas a grandes problemas de la humanidad. Se trata de combinar el mundo de la ciencia con la sociedad para crear soluciones revolucionarias.
- ✓ En la edición del CBI del 2015 participaron por primera vez tres centros con sede en Barcelona: Esade, el Instituto Europeo de Diseño (IED) y la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), que aportaron un tercio de los cerca de cincuenta estudiantes totales. De la combinación con otros centros de Finlandia, Noruega, Italia y Australia, surgieron seis equipos de trabajo mixtos (con integrantes de al menos dos países).
- ✓ A cada equipo se le asignó una gran temática candente. Entre ellas se incluían aplicar la tecnología para reducir el despilfarro de alimentos, para potenciar la interacción humana, para mejorar la vida de las



personas invidentes y de una población envejecida. Los y las estudiantes tuvieron total libertad para elegir en qué aspecto enfocarse dentro de estos grandes ejes temáticos. Las únicas condiciones eran tratar de integrar las tecnologías del CERN en sus planes, contar con el consejo de los profesionales de la organización y aplicar el *design thinking*.

## Materiales

### Bibliografía básica

---

Brown, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: HarperBusiness, 2009.

Martin, Roger. *The Design of Business*. Brighton: Harvard Business School Press, 2009.

Mootee, Idris. *Design thinking para la innovación estratégica*. Barcelona: Empresa Activa, 2014.

Serrano, Manuel; Blázquez, Pilar. *Design thinking. Lidera el presente. Crea el futuro*. Madrid: ESIC, 2015.

### Materiales en línea

---

#### Designers — think big! (vídeo)

Charla TED de Tim Brown, CEO de *IDEO*, sobre cómo el diseño va más allá de crear objetos atractivos que se pongan de moda. La mentalidad participativa y exploradora de los diseñadores puede aplicarse a muchos ámbitos.

[https://www.ted.com/talks/tim\\_brown\\_urges\\_designers\\_to\\_think\\_big](https://www.ted.com/talks/tim_brown_urges_designers_to_think_big)

#### Designpedia, 80 herramientas para construir tus ideas

Primeras 50 páginas del libro escrito por Juan Gasca y Rafael Zaragoza y publicado por *LID Editorial*. Una simple ojeada al índice permite hacernos una idea de la gran pluralidad de herramientas que pueden usarse bajo el paraguas del paradigma del *design thinking*.

<https://issuu.com/lideditorial/docs/libro-designpedia>

### How It Works: Design Thinking (vídeo)

Vídeo de *IBM Think Academy* en el que se resume de manera gráfica cómo puede ayudarnos a resolver mejor los problemas e innovar. Destaca su conexión con las metodologías *agile*.

<https://youtu.be/pXtN4y3O35M>

### Design thinking en Español

Interesante recurso de una consultora especializada en *design thinking* e innovación, resume el concepto y ofrece una panorámica de las principales herramientas que pueden utilizarse.

<http://www.designthinking.es/inicio/index.php>

Armstrong, Barbara T. "It's Time To Bring Design Thinking Down From On High". *Forbes*, 15/08/2013.

Artículo de *Forbes* que pone acento en el componente visual del *design thinking* y cómo se abre a la experimentación y a los fracasos parciales.

<https://www.forbes.com/sites/barbaraarmstrong/2013/08/15/its-time-to-bring-design-thinking-down-from-on-high/#45e3748c5d52>