

# “Descubre el DESIGN THINKING, la metodología de trabajo que arrasa en las compañías punteras del mundo”

## El secreto: lo importante es la persona y tu imaginación

MATILDE MARTÍNEZ CASANOVAS, Directora del Crealnova Institute™ y del Innovation Factory™ Institute

### - ¿Qué es y cuándo empezó a desarrollarse la metodología 'Design Thinking'?

Ya en época de Tutankamón (1.300 a.C.), el oro fue el metal más valorado por los egipcios, siendo utilizado en el ajuar y la decoración de las tumbas reales. Durante el período en el que Tinis, en el Alto Egipto, fue la capital hasta la dinastía II, los artesanos egipcios alcanzaron una gran pericia. Sólo los mejores artesanos, a lo largo de la historia, trabajaron para faraones, emperadores, sultanes y reyes. Todas y cada una de sus elaboraciones eran una creación única.

Sin embargo, fue la rápida mejora de las capacidades de fabricación durante la Revolución Industrial de los siglos XVIII y XIX lo que marcó el cambio radical hacia la producción en serie. Por primera vez, el proceso de diseño fue separado del proceso de elaboración.

Llegando a nuestros días, Innovation Factory™ tiene como gran referente a Herbert A. Simon, uno de los científicos sociales más influyentes del siglo XX y Premio Nobel de Economía en 1978. Introdujo por primera vez el término “pensamiento de diseño” (‘Design Thinking’) en su libro “La ciencia de lo artificial” (1969), conceptualizando el diseño como una actividad de resolución de problemas, y describió su proceso como “una búsqueda en un enorme laberinto de posibilidades”.

Uno de los aspectos más interesantes del ‘Design Thinking’ es mostrar cómo la creatividad evoluciona de una manera continuada, sin pausas. Se trata de una disciplina especialmente sensible hacia las personas, y que, por lo tanto, integra una gran diversidad de conocimientos mediante la participación de equipos multidisciplinares que tienen como objetivo comprender al usuario, desarrollar su empatía a través de la observación, idear soluciones y prototipar las ideas más prometedoras.

### - ¿Por qué se miró hacia el mundo de los diseñadores?, ¿qué lo impulsó?

El diseñador industrial surgió gracias a las sucesivas revoluciones tecnológicas. En contraste con los artesanos del pasado, se especializó en el diseño de productos comerciales que atraían a una gran población y podían fabricarse a escala.

Seamos conscientes o no, el diseño industrial está a nuestro alrededor, ayudándonos y configurando nuestra vida cotidiana. El teléfono móvil en el bolsillo, el reloj en la pared, la cafetera en la cocina y la silla en la que estás sentado. En los museos del diseño son célebres los productos de consumo como la Olivetti Valentine (máquina de escribir que revolucionó el mercado fuera de la oficina), la cámara Kodak Instamatic, o la maquinilla de afeitarse Gillette.

Todo lo que ves y tocas, todo lo que te rodea ha sido diseñado por alguien, y, por lo tanto, se ha visto influenciado por el diseño industrial. Por eso, el diseñador, mientras realiza su trabajo, siempre tiene absolutamente presente al usuario, en su punto de mira. Como decía anteriormente, el “Design Thinking” es una metodología de innovación centrada en las personas. Se convierte así en una lente a través de la cual podemos observar las tendencias de la sociedad, detectar sus necesidades y, finalmente, solucionarlas. Se trata, pues, de una metodología que, mediante la sensibilidad del diseñador y sus diferentes y múltiples técnicas de resolución de problemas, es capaz de satisfacer las necesidades de las personas de una forma tecnológicamente factible y comercialmente viable.

Hoy en día, la profesión de diseñador, junto a la metodología ‘Design Thinking’, se está ampliando a cualquier ámbito profesional y está yendo más allá del ámbito industrial, con una variedad riquísima de especializaciones, que pueden ir desde el diseño de servicios hasta el diseño de experiencias de consumo. Incluso podemos hablar ya de diseño de emociones, como en el caso de la diseñadora rusa

Anna Strupinskaya, quien últimamente está explorando la conexión entre la luz y las ondas acústicas con el fin de crear, no lámparas, sino atmósferas de iluminación.

### - ¿Cuáles son las fases de esta metodología?

Aunque hay distintas versiones de la metodología, entre los pasos más habituales destacarían empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

**Empatizar** con el tipo de personas que disfrutarán de nuestros diseños es el inicio y el final del método. Hay que observarles, entenderles, intentar sentir lo que sienten.

**Definir.** A partir de aquí podemos seleccionar qué necesidades concretas les vamos a solucionar. Se convertirán en el problema concreto a resolver y en el destino de nuestra creatividad. Como nos decía nuestra profesora de matemáticas: define bien el problema y ya tendrás la mitad de la solución.

**Idear.** Ya estamos listos para uno de los momentos más atractivos del método, la eclosión creativa para generar ideas. Las reglas innegociables son: no criticar las aportaciones de los demás, generar cuantas más ideas mejor, y hacerlo en un clima distendido y de diversión profesionalizada.

**Prototipar.** Hay que convertir las mejores ideas en diseños reales que las personas puedan ver, tocar y con las que puedan interactuar. Volar con la imaginación para acabar aterrizando en la realidad. Lo haremos a través de una serie de prototipos y su discusión en equipo, depurándolos sucesivamente a un mayor nivel de detalle.

**Testear.** Y llegamos al momento de la verdad. Conseguir ser objeto de deseo de nuestros clientes y consumidores. De manera que toca preparar un test con una pequeña muestra, dejar que toquen y experimenten, aguantar la respiración sin perder la sonrisa, y escuchar sus opiniones finales como si se tratase de los mayores expertos mundiales.

Dependiendo de la sensación que nos haya quedado, siempre íntima, de más o menos éxito, decidiremos volver a iterar algunos de los pasos, o dar por finalizado el diseño.

### - ¿Todo el mundo, en el sentido de cualquier sector empresarial, puede tomar ventajas de esta metodología?

El ‘Design Thinking’ se puede aplicar allí donde la interacción con los clientes o usuarios nos ofrezca un problema por resolver o mejorar, y donde las potenciales alternativas para su solución sean más diversas.

Desde esta perspectiva, se nos abre un abanico prácticamente infinito de sectores donde aplicar la metodología. Nos viene a la mente cuando en Innovation Factory™ reflexionamos con Bankinter sobre sus futuristas oficinas bancarias, o con el aeropuerto de London Heathrow sobre los buses autónomos sin conductor para llevar pasajeros del parking a la terminal de aviones, o los innovadores servicios hospitalarios instalados en el corazón mismo de un centro comercial en Pekín, como diciendo, “ya que hoy me siento optimista y estoy de compras, voy a hacerm



Matilde es la Directora del Crealnova Institute™ y del Innovation Factory™ Institute, divisiones de Kirson Invest SL (empresa de servicios profesionales especializada en el desarrollo de habilidades de las personas en estrategias de creatividad e innovación en organizaciones públicas, privadas y científicas, aplicando metodologías y técnicas innovadoras a un conjunto de disciplinas empresariales y áreas de conocimiento). Matilde es Dra. en Creatividad, Innovación y Aprendizaje por la Universitat Ramon Llull. Licenciada en Psicología por la Universidad de Barcelona, MBA por EAE Business School y por el I13 Universitat de Barcelona, Leadership Executive Education: W50 Women on Board of Directors por UCLA Anderson School of Management, entre otras titulaciones. Desde el punto de vista profesional, lleva 20 años vinculada al trabajo de formación donde ha dirigido y diseñado un amplio abanico de programas de creatividad e innovación para organizaciones y universidades. Es autora de artículos, presentaciones, conferencias internacionales, capítulos de libros y coautora de diferentes libros. Matilde es experta en el desarrollo de la creatividad, la innovación y el emprendimiento a través del aprendizaje experiencial y con metodologías como el ‘design thinking’ entre otras. Participa como experta en las fases de sensibilización y difusión de los proyectos de Innovación. Creadora de Creativity Kit®, un kit de estimulación y entrenamiento de la creatividad y creadora de Innovation Kit®, un kit para ayudar a crear nuevas e innovadoras soluciones centradas en las personas. Es miembro de varias asociaciones de mujeres, donde ha dirigido proyectos relacionados con la promoción de la igualdad, el espíritu empresarial, la creatividad y la innovación.

un chequeo rápido” (recuerda que las culturas son muy distintas entre sí). En esa misma línea, en la Clínica Mayo en 2008 decidieron crear el Centro para la Innovación (CFI), integrando ‘Design Thinking’ y la práctica de la medicina.

Y podríamos seguir con los automóviles, las tiendas online, las redes sociales, los electrodomésticos, los servicios de búsqueda de vivienda, los robots mayordomos, los carritos de la compra o el inevitable papeleo anual con las administraciones públicas. No hay más límite a la hora de aplicarla que el de la imaginación.

### - ¿El objetivo último es desarrollar la creatividad? ¿Son técnicas para ello?

Uno de los principales ganchos que hemos podido comprobar entre los profesionales es que el “Design Thinking” no sólo desarrolla su propia creatividad personal, sino que además la multiplica mediante la colaboración del resto del equipo.

En esos momentos creativos, todos compartimos un norte común, que no es otro que el de impactar positivamente al cliente con un cocktail de diseño visual, sorpresa y utilidad en

su experiencia de consumo. El núcleo del ‘Design Thinking’ es la persona. Por eso, el proceso comienza empatizando con ella y acaba certificando su satisfacción. Es en el camino a lo largo del método, donde son necesarias altas dosis de creatividad para sorprender con propuestas distintas, gustando y siendo útil.

### - La interacción con otros departamentos o con compañeros es una de las claves, lo que da mucha importancia a que haya un entorno laboral acorde. ¿Qué entorno laboral es el más idóneo para poder desarrollar este método?

Por citar algunos ejemplos, ‘Innospace’ en Shanghai, ‘Google lab’ en Silicon Valley, o ‘Desigual’ en España tienen en común un espacio físico y un clima de trabajo ideados para estimular la chispa de la creatividad.

¿Cómo manejar la efervescencia creativa cuando hemos de idear experiencias innovadoras para nuestros clientes y consumidores? Y, ¿cómo, a partir de esas experiencias, idear nuestras tareas profesionales de ventas, marketing o tecnología entre otras tantas? El secreto está en la mezcla de generaciones, culturas, género, y especialidades profesionales.

Esta diversidad de relaciones choca frontalmente contra las paredes de los despachos o contra los muros que separan los distintos departamentos de una empresa. La nueva cultura hiper conectada del siglo XXI está arrollando dichas barreras, dando paso a un clima abierto de alta participación entre departamentos, dentro y fuera de la organización; donde las profesionales de hoy en día no entienden de roles restringidos a las mismas tareas, sino que colaboran en base a proyectos y, a través de la curiosidad, se adentran en disciplinas nuevas, con responsabilidades y roles compartidos con el resto del equipo.

Los espacios Innovation Factory™ destacan principalmente por ser abiertos, informales, con un clima alegre, diseños de interiores altamente edécticos y mucha luz natural. Son espacios más dados al divertimento mental que no a la separación de áreas departamentales. Representan la arquitectura necesaria para estimular una cultura innovadora y creativa para las nuevas generaciones de profesionales. En definitiva, promueven el riesgo para saborear y disfrutar responsabilidades nuevas.

### - Otro punto es trabajar mucho de manera plástica, moodboards... ¿Qué importancia tiene el talento plástico? ¿se puede desarrollar? Este punto tan visual está muy ligado, o lo parece, a la actual tendencia social en la que la imagen es primordial para todo. ¿Estaría muy equivocada esta lectura? ¿Qué base psicológica tiene este punto?

¡Visualiza, toca, prueba! Hay que mezclar la lógica con las percepciones, y, a partir de ahí, despertar las intuiciones.

Uno de los factores clave del ‘Design Thinking’ es ir trabajando con el equipo a lo largo de las distintas fases de una manera visual y fácilmente compartida.

Herramientas y técnicas como moodboards, mapas mentales, storytelling, volcado fotográfico de coolhunting... nos ayudarán a transportar la realidad a nuestra sala creativa de trabajo. A tener siempre presente, en nuestras mesas, en nuestras paredes, la gran diversidad de datos e imágenes del mundo para hacer conexiones creativas, y además para compartir con el equipo y de una manera intuitiva aquello que consideremos más relevante e interesante con lo que trabajar. Cuando todas estas herramientas visuales son añadidas a los espacios de trabajo abiertos y luminosos, acaban configurando un entorno de inspiración que provocará una eclosión creativa y una participación del profesional altamente motivacional.

El reconocido psicólogo experto en creatividad, Edward de Bono, acuñó en 1967 el término ‘pensamiento lateral’, refiriéndose como tal a aquel que era capaz de hacer una ruptura creativa con lo conocido y explorar nuevos caminos mentales de descubrimiento y sorpresa. Dicho pensamiento se estimula enormemente a través de la información visual. De hecho, está demostrado que ciertas zonas de nuestro cerebro se estimulan a través de los colores, imágenes sugerentes, etc.

### - Bajo tu experiencia, ¿qué reporta? ¿qué beneficios se obtienen a través de esta metodología que la convierta en mejor que otras?

A lo largo de estas dos últimas décadas, desde Innovation Factory™ hemos ido construyendo con empresas y profesionales, espacios físicos de colaboración y climas creativos de innovación, dónde hemos podido experimentar que el método ‘Design Thinking’ es, a día de hoy, una de las mejores propuestas metodológicas para aunar intuición, lógica y orden.

Porque tradicionalmente la lógica y el orden necesarios para pasar a la acción profesional se han vinculado a métodos con un excesivo rigor, que coartaba la participación creativa de los profesionales. Por otro lado, una intuición desnuda ha desembocado tradicionalmente en una falta de viabilidad en el resultado final.

Por ello, la metodología ‘Design Thinking’ es una buena propuesta para quedarse en el camino intermedio donde se prioriza la intuición creativa, respaldada por una lógica realista y con un cierto orden de pensamiento y trabajo.

En resumidas cuentas, orden para progresar hacia un resultado práctico, e intuición para motivar la participación espontánea con aportaciones creativas de los profesionales pluridisciplinares que participan.

Es entonces cuando los beneficios fluyen con suavidad: un alto deseo de participación, mezcla de aportaciones pluridisciplinares, tiempos controlados de aplicación del método a través de un cierto orden por fases, propuestas finales innovadoras en empatía con nuestros clientes y consumidores, y evolución creciente de un clima y una cultura creativa e innovadora para mejorar la sociedad en la que vivimos.

El ‘Design Thinking’ sorprende por la rapidez de su lanzamiento y puesta en práctica como metodología de trabajo de equipos de profesionales. Una jornada de inmersión y unas semanas de puesta en práctica son suficientes para tener una primera experiencia con resultados atractivos que inviten a todos los participantes a repetir con posteriores iteraciones y retos cada vez más desafiantes.

Lo estamos viviendo hoy. El método ‘Design Thinking’ se está convirtiendo en un fenómeno sorprendente, porque estimula entre las personas una forma de pensar y de trabajar que despierta emociones íntimas positivas de alta intensidad, muy difíciles de encontrar en la rutina del día a día a la que nos tenían acostumbrados.©