

Material Imprimible

Curso Design Thinking

Módulo 4

Contenidos:

- Experiencia de usuarios en interfaz digital
- Experiencia de usuarios en espacios físicos
- Design Thinking en el diseño de servicios
- Casos de procesos de innovación en empresas
- Design Thinking como cultura de diseño dentro de una empresa

La experiencia de usuarios en interfaz digital

Cuando hablamos de Design Thinking, una de las primeras áreas de aplicación que vienen a la mente es el área tecnológica y digital. Lo cierto es que este proceso tomó impulso junto con la aceleración de la transformación digital, por lo que ambos van de la mano. De hecho, la **industria tecnológica** se ha servido de este proceso para innovar en sus propuestas en forma radical, y hoy es impensado encontrar *startups*, es decir, compañía emergente, que no tengan procesos ágiles e innovadores en su ADN.

Aunque el proceso de transformación arrancó hace varios años, éste continuará redefiniendo la manera en que el mundo del trabajo se organiza en los años venideros. Cada vez es mayor la información disponible, pero además, es cada vez menos centralizada. Y lo mismo sucede con organizaciones y empresas que se atomizan para responder mejor a las demandas del mercado global, ya que muchas multiplican sus sedes para comprender cultural y localmente a los diferentes públicos que las eligen.

Esta atomización implica, necesariamente, mucha mayor conexión para poder entregar al mercado productos en simultáneo en China y en Estados Unidos, o para responder a tiempo amenazas en puntos opuestos del planisferio.

Es por esto que, en esta era de conectividad, hay cuatro reglas que se reafirman cada vez con más solidez y debemos tenerlas presente. Estas reglas son:

- Todo lo que pueda ser digitalizado, lo será
- Todo lo que pueda hacerse inalámbrico, se hará
- Todo lo que pueda hacerse más pequeño, se achicará
- Y todo, aparentemente, querrá ser “gratis”

Tomando esto como premisa las opciones no son muchas: o las empresas se adaptan, o morirán.

Entonces... ¿qué sucede si una compañía decide hacer caso omiso a los cambios que se vienen y no se adapta a tiempo? Como ejemplo emblemático, podríamos nombrar a Kodak. En este caso, la empresa llegó demasiado tarde al cambio, no supo verlo con

suficiente anticipación o no pudo reaccionar a tiempo, y esto significó el fin de un imperio del que, por años, fue líder del mercado de la fotografía, abarcando más del 85% de la industria. Fue así que en el 2012 declaró su quiebra, habiendo llegado a un punto sin retorno.

Otro ejemplo pero sin un final tan drástico, al menos por ahora, es ESPN. La cadena de deportes ha perdido más de diez millones de televidentes en los últimos años, y la decisión de Disney, el mayor accionista de la empresa, fue tornar el crecimiento hacia las suscripciones vía *streaming*, siendo ésta la estrategia digital que se eligió para poder hacerle frente a los cambios de comportamiento de consumo de sus usuarios. En conclusión, podemos decir que la transformación digital, más que necesaria, es inevitable.

Asimismo, Dell realizó un estudio donde se pone en evidencia que las compañías y organizaciones no están preparadas para lo que se viene. Y esto se refleja en los números que son categóricos:

- Un 45% tiene temor a ser obsoleto en 3 a 5 años
- El 48% no tiene claro cómo será su empresa en 3 años
- Sólo el 5% de las organizaciones relevadas se pueden clasificar como líderes digitales

Llamamos **transformación digital** al proceso donde una organización cambia su modelo de negocios, su cultura o sus procesos internos a través de la tecnología para adaptarse a los cambios de comportamiento, particularmente de los consumidores, aunque también de sus empleados. Esta adaptación sucede para satisfacer necesidades y expectativas nuevas que presentan una nueva exigencia no correspondida.

Lo cierto es que los productos están entrando en el mercado cada vez con mayor velocidad y, así, su vida útil se acorta. Ahora la demanda es hacia lo simple, flexible y rápido, por lo que la tecnología pasó a ser una herramienta esencial para poder satisfacer estos criterios. En este nuevo escenario, vemos cómo las soluciones digitales llaman a la constante innovación para poder construir relaciones con consumidores más durables y más sólidas.

Aquí es donde entra el Design Thinking, y en Apple ya lo decían: diseño no es cómo se ve. No es la línea curva, el color y la estética. El diseño es sobre “cómo funciona”.

Estaremos de acuerdo si decimos que, durante años, el pensamiento analítico era la manera de abordar problemas con clientes. Lo que sucede ahora es que el Design Thinking tiene un lugar protagónico, generando una mejora significativa en sus productos y soluciones, desplazando el análisis con creatividad.

Este método no tiene que ver sólo con ser creativos, sino que tiene relación con resolver problemas complejos que requieren un trabajo en equipo, donde se involucran varios jugadores de una organización, desde socios hasta clientes.

En esta herramienta encontramos un proceso con estructura y orden, pero también un proceso creativo, de manera de poder facilitar la innovación con velocidad. Este se retroalimenta en un ciclo de testeo rápido de ideas obteniendo *feedback* de clientes para verificar la validez de los conceptos nuevos, y lo más importante, es que este proceso tiene en cuenta orgánicamente que no es posible la innovación disruptiva sin antes comprender las necesidades de nuestros usuarios.

La experiencia de usuarios en espacios físicos

Por un lado quedó claro que esta herramienta es intrínseca a los cambios digitales, pero ¿cómo encuentra su lugar para las innovaciones que tienen que ver con el plano físico, espacial o tangible? Miraremos un poco sobre cómo se desempeña el Design Thinking cuando de espacios físicos se trata.

Justamente, la migración hacia lo digital generó un cambio de concepto en el uso y la razón de ser de los espacios físicos. Ya estos lugares, en especial los espacios comerciales, no tienen el rol únicamente de ser un lugar donde se celebran transacciones, eso ya no alcanza. Ahora estos lugares deben servir como un ecosistema de marca, donde los clientes o usuarios puedan atravesar nuevas y perdurables experiencias, de larga recordación, de alto impacto, y de agradable sensación que no tienen forma de existir en un canal digital.

Para que los espacios sigan siendo relevantes para el cliente, quienes venden tienen que expresar al máximo las posibilidades que el espacio les da. Esto implica ser expertos en

hacer que el cliente toque, huela, mire, se pruebe productos, y también asegurarse que pase tiempo suficiente dentro de la tienda. Para ello, todos los estímulos que le presentamos deben ser positivos y traducirse en conveniencia. De lo contrario, pierde sentido hacer el esfuerzo de moverse de una computadora hasta el local propiamente dicho para interactuar con un producto.

Sucede que la inercia para trasladarse es muy grande, y con tantas facilidades y accesos habilitados a inspeccionar y obtener información de productos, se hace cada vez más difícil llamar la atención para traccionar a clientes a un local o a un espacio determinado.

Design Thinking en el diseño de servicios

En esta dificultad es que se desarrolla el **diseño de experiencia de usuario**, el famoso UX. El *User Experience*, por sus siglas en inglés, apunta a construir una interacción intencionada entre un producto, servicio o interfaz, y una persona.

Debemos entender que crear una experiencia de usuario se trata de crear momentos que queden grabados en la memoria, y para ello es necesario hacer sentir “algo” a nuestro usuario. Esto es un dato muy importante, ya que hasta el momento, se creía que el factor determinante para una conversión era únicamente una emoción positiva. Lo que se descubrió hace poco tiempo es que primero es importante cómo uno construye el recuerdo de ese producto, es decir, la memoria referencial, y luego se desprende que para que un momento, producto o estímulo quede en un lugar privilegiado de recordación, tiene que haber tenido algún tipo de relevancia, sino, queda desplazado por otras situaciones que hayan sabido ganarse ese lugar a través de la emoción.

El Design Thinking se trata de entender cómo la gente se siente con respecto a las interacciones, y el desafío es diseñar sensaciones positivas dentro del marco y del objetivo de trabajo que tengamos. Esto aplica en cualquier ámbito que nos toque trabajar.

Entonces, ¿cómo logramos relevancia? Esta es la gran pregunta de esta era, donde las neurociencias cobran una preponderancia significativa en el esfuerzo por responderla.

Hay muchas respuestas posibles, pero hay una sola cosa que tienen todas ellas en común, y es que debe tener que ver con el “dolor” del consumidor. Un ejemplo que grafica el dolor de los usuarios es el siguiente: en una ciudad, se buscaba que la gente baje la velocidad

en la ruta, ya que no había forma de llegar a cero accidentes. Se intentó poner hincapié en la cantidad de muertes, en la responsabilidad con el consumo de alcohol, en el castigo como consecuencia, y aunque hicieron mejoras, no alcanzaba. En un momento dado, una empresa de amortiguadores crea una campaña de guerrilla de marketing, así se llaman a acciones puntuales, disruptivas por lo general, en vía pública. La idea fue poner adhesivos en la ruta que simulaban pozos. El 100% de los conductores, al ver esas imágenes, bajaban la velocidad.

La neurociencia lo explica de la siguiente manera: la imagen que uno veía implicaba casi una reacción instintiva a la supervivencia, a evitar el pozo, a bajar velocidad y minimizar el riesgo. Ponerse el cinturón para que, en caso de choque, uno evite una muerte, es una construcción intelectual y casi un cálculo estadístico que implica mucho más esfuerzo y hace que la pieza de comunicación pierda efectividad.

Tener estas cosas en cuenta a la hora de estudiar comportamientos en la etapa de empatía y cómo diseñarlos en la etapa de ideación y prototipado, es crucial para ser asertivos en nuestro resultado final.

El diseño, originalmente, era delegado a los diseñadores, y se ponía en acción más bien tarde en el desarrollo de los productos o las ideas.

El Design Thinking ayudó a ganar unos casilleros y mover el diseño mucho más temprano en el proceso de creación de productos. Ahora, el diseño es parte necesaria del diseño de soluciones y de cómo se piensa en resolver problemas desde afuera, o sea, desde el cliente, hacia adentro, es decir, la compañía.

Cuando Thomas Edison inventó la bombita de luz, él estaba pensando en un producto dentro de un ecosistema. No todos saben que él también estaba diseñando el servicio alrededor de la bombita.

Aunque su fama devino del famoso “foquito”, el producto revolucionó nuestra vida gracias a que acompañó esa creación con la invención de *Edison Electric Illuminating Company*, que significó construir estaciones de generación eléctrica para alimentar el famoso foquito. Su servicio, la provisión de energía, fue un desarrollo de muchos años, donde algunos aspectos fueron visibles para el usuario, es decir, la lamparita, y otros

aspectos estaban ocultos, como las estaciones de generación de energía. Exponemos esta historia para explicar que muchas compañías de productos son, de hecho, compañías de servicios.

El servicio ocurre a través de varios canales y de “puntos de contacto”. A esto último nos referimos con las plataformas físicas o digitales a través de las cuales el usuario interactúa con el servicio. A la duración de esta interacción la llamamos trayectoria, y su lapso puede ser de minutos, horas, o incluso años.

El **diseño de servicios** es un método para diseñar experiencias que lleguen a las personas a través de varios puntos de contacto y que se desarrollen a través del tiempo.

Un buen ejemplo de esto es el caso que estudiamos de Amtrak, la compañía de trenes. Se diseñó un producto, el vagón, pero lo que se vende es el servicio de transporte, y en el mapa de trayectoria nos dimos cuenta de la cantidad de puntos de contacto que había con la compañía, incluso mucho antes de emprender el viaje. Si recordamos cómo relevamos y observamos experiencias en la etapa de empatía para luego diseñarlas, entenderemos que el Design Thinking es clave para que la experiencia tenga la efectividad esperada y el impacto que una compañía necesita para su negocio.

Mientras que el Design Thinking es un proceso, el diseño de servicios o “Service Design” apunta al resultado sin importar que método se ha usado. Sin embargo, el proceso que estudiamos asegura llegar a buen puerto con propuestas de relevancia para los usuarios. Herramientas como la improvisación, el sistema de LEGO y *Method Cards* o Cartas de Método, son algunos ejemplos que son particularmente usados para los servicios, y con esas nuevas ideas, pueden explorarse y convertirse en valiosos *insights*.

Después de haber recorrido el proceso de diseño, tal vez nos preguntamos si esta práctica puede también ser utilizada, no para crear nuevos productos, sino para mejorar el marketing de ellos, y la respuesta es un sí rotundo.

Sabemos que los consumidores tienen motivaciones variadas que los llevan a tomar decisiones de consumo. Esa decisión, para algunos, tiene que ver con el precio, pero para otros puede estar ligado a su experiencia personal o a la atención personalizada. Quienes están a cargo del **marketing** no pueden dar garantías de que la empresa para la cual

trabajan ofrecerá la mejor opción del mercado en todas las variables posibles, pero lo que sí pueden hacer, es darles lo mejor de alguna de esas variables. Entonces, viene la pregunta mágica: ¿saben cuáles son los atributos más importantes para los consumidores específicos de su marca? Los equipos de diseño y marketing empezaron a ver que deben salir del almidón de su escritorio para aprender sobre sus clientes.

Una marca de neumáticos implementó un ejercicio de Design Thinking para mejorar la performance de ventas dentro del local. Lo que hizo fue una simulación de un día de ventas para ver e imaginar cómo la movilidad dentro del espacio podría mejorar los tiempos de espera y otros problemas devenidos del proceso de mirar y comprar. El ejercicio fue tan exitoso que se incorporó un workshop full time en la sede central para pescar más oportunidades de mejora.

Las interacciones con los usuarios pueden ser examinadas para proponer perfeccionamiento, y se debe hacer en todos los canales, empezando con el producto hasta la misma situación de compra, pasando por todos los puntos de contacto en el medio. Por ejemplo, Apple es, entre otras cosas, famosa por ser la primer compañía que entrega sus smartphones pre cargados luego de darse cuenta que la experiencia de consumo sufría un quiebre cuando había que cargar el celular antes de usarlo. Lo que se identificó es que esta primera carga aplacaba la euforia de estrenar teléfono nuevo, y esta práctica, ahora, es común a la mayoría de las empresas. En definitiva, la experiencia del cliente es una de las mayores preocupaciones del marketing. Una genial experiencia vivida por el cliente tiene un impacto sobre la preferencia de marca, la lealtad del consumidor y el sentir general sobre ella. Por eso, el uso de esta metodología puede resolver en un solo proceso un abordaje en varios niveles de complejidad.

Cuando queremos explicar cómo funciona el Design Thinking, hay una analogía que es muy gráfica. Si alguna vez han visto un niño armar avioncitos de papel, entonces han visto lo que es el Design Thinking en acción. Es innato probar, errar, mejorar e innovar. Si es así, la pregunta entonces es ¿por qué no tenemos esta forma de resolver problemas como status quo por default en empresas o en entornos corporativos y de negocios? Lo que sucede es que las personas tenemos más de una década de educación formal, cuyo abordaje a la solución de problemas es completamente distinta, ya que se enfoca en

argumentar respuestas y acciones con datos fácticos antes de siquiera probar dicha solución. La mentalidad analítica funciona perfecto para mejorar procesos existentes, pero no así para innovar, para ser disruptivos, y para crear.

El hecho de estar por demás confiados en el análisis de las situaciones y datos duros, de alguna manera niega y le da la espalda a la capacidad que tenemos para ser creativos. ¿Y cuál es el resultado? Es hacer productos poco inspiradores, tener poco crecimiento, y vivir un cierto pesimismo respecto del futuro, pero el Design Thinking es una oportunidad para salir de esta trampa. Al principio, una mala idea y una fantástica posibilidad de crecimiento pueden no distinguirse con claridad, pero cuando nos ponemos frente a un prototipo, estas dudas se disipan y se allana el camino para dirigir nuestros esfuerzos. Este método no sólo nos da resultados más acertados, sino que nos permite desarrollar habilidades que teníamos dormidas y nos propone crecer desarrollando la creatividad y un pensamiento no lineal.

Después de habernos empapado a fondo con esta herramienta, hay una duda que aún no abordamos, y es si es posible medir el Retorno de Inversión o ROI de su implementación. En otras palabras, ¿podemos dimensionar y reportar el impacto del uso del Design Thinking en nuestra empresa? La verdad es que poder tener una medición concreta es una tarea difícil. Muchos, incluso, señalan que no es posible evaluar la performance de su uso. ¿Cómo mediríamos cuánto dinero se pudo haber gastado en desarrollar tecnología que iba directo al fracaso por no satisfacer necesidades? ¿Cómo medimos el impacto de una cultura de diseño orientada a los usuarios y clientes en vez de a la eficiencia y a la productividad exclusivamente? ¿Se acuerdan del ejemplo de la computadora con parlantes que casi sale al mercado con una mala disposición? ¿Cómo medir el costo de la producción y previsión de una venta fallida?

La imposibilidad de hacer mediciones está en tela de juicio. Más allá de esta complejidad y la dificultad de poder obtener mediciones específicas, hay tres variables que pueden tomarse para confluir en una resultante que nos dé información sobre performance. Estas surgen de un estudio desarrollado por un equipo asociado a Stanford, que entrevistó a más de 400 equipos que implementan en forma sostenida esta práctica.

Las perspectivas son:

- En primer lugar, la variable cultural, que implica medir la satisfacción de empleados, el compromiso interno y la eficiencia de ellos. Esto se traduce en la eficiencia del equipo, el compromiso de trabajo para reunirse en cada instancia, la colaboración, y la motivación que hay para llevar adelante el proceso con entusiasmo.
- Por otro lado, tenemos la variable financiera, que hace foco en mediciones de ventas y productividad. Aquí podemos medir el retorno basado en resultados, lo que significa identificar conceptos terminados, proyectos lanzados, y proyectos en desarrollo resultantes de su implementación.

Para evaluar las ventas, también podemos usar el conocido *Key Performance Indicators*, conocido por sus siglas KPI. Estos son indicadores que nos ayudan a cuantificar y a medir nuestro trabajo. Están los indicadores tradicionales, como ventas, retorno por proyecto, incremento de ventas y otras mediciones financieras y de gestión comercial, como también número de visitas a una página, tiempo de permanencia, *clicks* y otros.

- Y, por último, usamos la variable de calidad de producto, que tiene en cuenta la satisfacción de consumidor. Esto puede evaluarse a través del *feedback* directo de nuestros usuarios, usar *Net Promoter Scores*, evaluar la respuesta a campañas específicas y emplear métricas de usabilidad. Asimismo, podríamos traducir este punto también en medir la empatía de una empresa con sus usuarios. Aunque es un concepto intangible, podemos darle un marco cuantificando la cantidad de días que los equipos se ocupan de observar o entrevistar usuarios con el fin de minimizar el tiempo entre las interacciones.

Otra manera de medir el Retorno de Inversión podría ser registrando la cantidad de interacciones de clientes en la vida de un proyecto en curso, y dentro de los proyectos en curso, en una empresa podemos cuantificar, por un lado, en cuántos se usa esta dinámica y, por otro, cuántas personas y *coachs* tienen entrenamiento para implementar el proceso en estos proyectos.

También hay que tener en cuenta que las acciones de innovación impactan de manera indirecta en las compañías: por un lado, la generación de nuevos intangibles que pasan al activo contable de la empresa, como patentes, marcas, y modelos de uso, pero por otro lado, hay un capital intelectual que crece, aunque es más complejo de medir, y esto tiene que ver con la imagen de marca de una empresa, con su posicionamiento en el mercado. Asimismo, la innovación genera cambios y mejoras en el impacto ambiental, y deja una huella que podemos identificar para darle magnitud a las mejoras que produce. En otro plano, la cultura de innovación afecta a la percepción de una compañía como empleador.

Más allá de las formas de evaluar el impacto, tengamos en cuenta que hay consenso en las virtudes del uso del Design Thinking. Entre todos los estudios hechos, surgen cinco áreas donde la empresa se ve beneficiada en la implementación de metodologías que ayuden a innovar:

- En primer lugar, se sabe que la rentabilidad de la innovación medida en las empresas que la aplican de forma consistente es del 10%. Pensemos que son muchas las campañas de marketing o inversiones que se han hecho en las empresas que no han llegado a esta cifra, por ello, esta es una buena razón para incorporarla como práctica habitual.
- En segundo lugar, la innovación puede ayudar a incrementar las ventas a mediano plazo. Si necesitamos darle un empujón, esto es lo que queremos, pero tengamos claro que no va a tapar de forma inmediata un problema de ventas.
- En tercer lugar, si la empresa quiere salir a mercados exteriores, necesita innovar. Desarrollar nuevos productos o procesos de producción más eficientes permite tener el doble de ventas que si no se aplica la innovación. Además, el proceso tiene en cuenta matices culturales que pueden afectar el desembarco de un producto en otras regiones, razón por la cual es conveniente implementarlo para un aterrizaje más suave en el exterior.
- En el cuarto lugar tenemos a los cambios radicales del mercado. En los últimos tiempos, la renovación continua de productos es fundamental para poder

mantenerse vigente y relevante, y la innovación empresarial es la forma de contar con una cartera de productos renovada y en permanente evolución. El uso del Design Thinking propone no entrar en la inercia de lo conocido y hacer actualizaciones del producto en forma permanente.

- Y, en último lugar, la innovación permite a la empresa contar con nuevos activos que se pueden medir económicamente, como patentes, marcas, y modelos de uso, aumentando el balance de la empresa.

Casos de procesos de innovación en empresas

Ahora nos inspiraremos con cuatro casos emblemáticos del uso de este proceso de innovación en distintas industrias que han mejorado radicalmente la experiencia de usuarios y clientes con sus productos. Esto, como veremos, resulta en una ganancia compartida, tanto para el consumidor como para la empresa.

Ya conocemos todos los beneficios y formas de chequear el impacto del Design Thinking en nuestros procesos, pero ¿quién lo ha usado fehacientemente? Vamos a conocer algunos proyectos donde esta metodología generó impacto positivo y disruptivo en muchos casos en la industria a la que pertenecen.

Nuestro primer caso de éxito es el impulso que se le dio a la **Ópera de San Francisco**.

En San Francisco, la ópera recibía cada vez a menos espectadores, y parecía que el programa de ir a una obra, quedaba relegado a la gente mayor. Fue por esto que estudiantes de Stanford usaron el Design Thinking para dar vuelta la experiencia. La primera limitación era el poco presupuesto, pero a la vez, los altos estándares de excelencia y su perfil muy estricto en la calidad de las presentaciones. La limitación económica y la restricción y estructura en cuanto a los espectáculos hacía difícil la experimentación, fase central del diseño centrado en las personas. Sin embargo, pudieron gestar prototipos de calidad aceptable que fueron útiles para probar o refutar hipótesis. Con estas premisas nació "Barely Opera", que traducido sería "Casi Opera", un evento que se realizaba en un espacio cerca de la ópera de la ciudad, donde el público disfrutaba de artistas de una manera diferente, más descontracturada y menos solemne, e incluso con

un poco de humor. De este modo, probaron otras formas de apreciar el género musical, manteniendo vigente la institución y ampliando la oferta de espectáculos, renovando el público más joven hasta ahora desmotivado para asistir a este tipo de eventos.

Así es que se inauguró el “SF opera Lab”, donde se explora programación innovadora que celebra la belleza de la voz humana de una manera teatral, siendo además, un éxito entre los más jóvenes.

Nuestro segundo caso es de **Bank of America**.

Uno de los bancos más populares de Estados Unidos se acercó a IDEO para ver cómo podían generar más aperturas de cuenta en sus filas. IDEO observó que a las personas les gusta estar en control de su economía, entonces, en vez de comenzar a plantear ideas dentro de la estructura del banco, salieron a las casas de los clientes y tomaron su *feedback* como punto de partida. Una de las cosas que hicieron fue ponerse en los zapatos de quienes viven al día o a la espera de que los clientes paguen a los profesionales *freelancers* que cuentan con ese ingreso. También es posible que quienes viven al día no tengan la posibilidad de armar un plan de ahorro o separar una parte de los ingresos para invertir. Entonces, ¿cómo hacer para diseñar un producto destinado a quienes están en el círculo vicioso de vivir con los centavos contados?

Fue así que en el 2004, IDEO propuso un programa llamado “Quédate con el vuelto”, y surgió de estudiar usuarios extremos. Analizaron hábitos de consumo y financieros y comenzaron a observar patrones claros. Usualmente, eran las madres quienes estaban a cargo de la economía del hogar, y se vio que por, una cuestión de practicidad, anotaban números redondos en sus registros de gastos, para hacer las cuentas más fácilmente. Así es que IDEO propuso un sistema donde los usuarios podían generar ahorros cuando compraban con débito, permitiendo que se redondeen los números de cobro, es decir, si algo cuesta \$28,60 se cobra 29, o 30 directamente, y esa diferencia se enviaba automáticamente a una caja de ahorro.

Desde que el programa fue lanzado, el banco adhirió a más de 12,3 millones de clientes a este sistema, y los ahorros superaron los dos billones de dólares. De todos estos clientes, el 60% fueron nuevas aperturas.

Nuestro tercer proyecto exitoso es el **Caso General Electric Sistemas de Salud**.

Douglas era la persona responsable de diseño de un centro de salud, y le tocaba hacer más amable la experiencia en resonadores para los niños.

Este caso muestra de manera muy clara cómo este proceso refleja lo que es el diseño empático. No se trata de centrarse en el producto para mejorarlo, sino de entender cómo se sienten las personas cuando interactúan con esos productos.

El primer resonador había sido instalado y era momento de verlo en acción. Douglas se quedó solo en la sala, expectante y, finalmente, entró el primer paciente: era una niña de 7 años acompañada por sus padres. La niña estaba angustiada, con lágrimas en los ojos, y el diseñador llegó a escuchar lo que sus padres le decían: “Hablamos de esto los últimos días, tenés que ser valiente, durará un pequeño rato y es para poder entender qué pasa en tu cuerpo”. La niña se acostó en la camilla, escuchó las indicaciones del doctor, y comenzó el ruido molesto del resonador.

Douglas miraba la escena y logró ponerse en los zapatos de esa niña. Fue así como pudo ver que esa sala era de un color monótono, deprimente, la luz fluorescente del scanner ni siquiera funcionaba bien y el ruido era aterrador.

Douglas expresó que “ver la experiencia desde los ojos de un niño de 7 años y la tensión de sus padres, fue un impacto muy fuerte que me hizo repensar el producto final. Esto no estaba terminado aún, quería lograr que la experiencia no fuera traumática”. Entonces, comenzó a aprender sobre la psicología de los chicos cuando están en procedimientos hospitalarios, y supo que el 80% de las resonancias provocan tanta tensión en los niños, que es necesario hacerles una sedación para poder atravesar el proceso. Luego de hablar con pediatras y de visitar varios centros médicos, se le ocurrió visitar también los lugares donde a los chicos les gusta ir. Visitó un museo infantil, aprendió sobre sus cuentos favoritos y qué es lo que hace que quieran volver.

Fue así que se rediseñó un resonador y se lo llamó “Series de aventuras”. Además, se pusieron máquinas que tiran aromas con olor a piña colada y había personajes en las paredes. Asimismo, en el momento en que le pedían al niño que se quede quieto, unos peces pasaban encima de su cabeza en forma animada, y también se agregó una fuente

de agua, cuyo ruido hacía menos ensordecedor el “tac-tac” del scanner. Este cambio no sólo hizo más afortunada la experiencia para los pequeños pacientes, sino también para los médicos que les resultaba muy angustiante manejar a los pequeños en esta situación. Se han instalado más de cien resonadores en el mundo con un impacto muy positivo, y hasta se llegó a escuchar en uno de los estudios a un niño pidiendo volver el día siguiente. De los miles de niños que han pasado por resonadores, solo a dos tuvieron que sedarlos desde que se implementó esta idea. Esto es diseño empático: mejorar las emociones y las experiencias de las personas con cambios significativos para su bienestar.

El último caso de éxito que compartimos es el de **Airbnb**.

En el año 2009, Airbnb estaba camino a ser una más de las *Startups* que quedan a medio camino y que apenas fuera tenido en cuenta en el océano de emprendimientos que nacen cada año. Los ingresos rondaban los doscientos dólares por semana, que se tenían que dividir entre los tres jóvenes fundadores. Esto significaba crecimiento cero y varias pérdidas.

Fue entonces que decidieron usar la aplicación para buscar sitios donde hospedarse en Nueva York, y al cabo de varios minutos, encontraron el primer patrón: todas las fotos eran muy malas. De hecho, la gente no podía reservar habitaciones porque ni siquiera podían ver bien cuál era el espacio que estaban pagando. De esta manera, la primera acción antieconómica que hicieron fue viajar a la ciudad y sacar fotos profesionales para reemplazar las existentes. No sabían si sería un gran cambio, pero lo intentaron.

Mejorar las fotos duplicó los ingresos en las semanas siguientes a 400 dólares por semana, siendo la primera mejora que repercutió en los números después de ocho meses de dar vueltas al tema, y este fue el punto de quiebre en la empresa.

Aunque al principio pensaban que toda acción debía ser escalable, hacer el gasto de viajar y probar cambios ellos mismos les habilitó el permiso de experimentar con acciones costosas pero que fueron necesarias para salir de la zona de dolor en la que estaban y pasar a la zona de entusiasmo. También, se dieron cuenta que siendo una *startup* digital, la programación no lo era todo. Hasta el momento, cualquier fisura era abordada como

un problema digital, y a partir de este primer hecho, entendieron que no necesariamente siempre era así.

Otra cuestión de la que se dieron cuenta fue, por ejemplo, que mucha gente miraba lugares bellos pero no reservaba. El hallazgo fue descubrir que a las personas les gusta fantasear con viajes, aunque no tengan intención de hacerlo, entonces agregaron la posibilidad de poner lugares favoritos en un *Wishlist*. Así, es que se les permitía jugar con la idea de soñar con viajes, y el día que eventualmente lo concretaran, iban a elegir AirBnB. En relación con esto, otro hallazgo interesante fue entender que los viajeros compran las experiencias más que el alojamiento. Fue así como sus publicidades cambiaron de ser fotos de casas a videos de la ciudad, y su propuesta e incluso en la página, se pueden buscar experiencias de viaje y no sólo alojamientos.

El logo también tuvo un gran cambio. Querían un símbolo que sea fácil dibujar y represente lo que son: personas, lugares, amor, y que en un trazo se pueda poner en la arena o en un vidrio. Así surgió el *beló*, síntesis de “belonging”, palabra en inglés que significa “pertenencia” y que hoy es su logo.

Por último, un empleado detectó que las estrellas eran una manera muy fría de evaluar, y decidió proponer el cambio a un corazón. Era algo muy pequeño, pero este cambio generó un aumento de las interacciones de un 30%.

Airbnb pasó de ganar 200 dólares semanales, a ser temido por las cadenas hoteleras y revolucionar el turismo. Está en más de 190 países y sólo en 2015 hospedó a más de 40 millones de huéspedes. Este crecimiento requiere de disrupción y de innovación permanente para que hoy la empresa valga 30 billones de dólares.

Design Thinking como cultura de diseño dentro de una empresa

A esta altura, además de haber comprendido la efectividad del proceso de innovación que nos ocupa, muchos estaremos enamorados y desesperados por ponerla en práctica. Ansiosos por ver sus resultados, tenemos una gran duda antes de arrancar, y es ¿cómo hacer para convencer a nuestro equipo, nuestros jefes o nuestros pares, de implementar esta metodología en la compañía? Y como la innovación no es un acto de una sola vez,

sino un hábito sostenido, también surge la inquietud de cómo tener esta metodología en nuestra agenda para que forme parte de la cultura de la organización.

Para que nos sea más fácil el camino hacia una cultura de innovación, presentaremos algunos pasos que harán este trabajo más fácil:

- En primer lugar, pensemos en comenzar con algo pequeño. El Design Thinking no es algo que podamos insertar en la compañía dando una charla en una tarde, sino que llevará tiempo y práctica, primero enseñar a otros acerca del *mindset* o modelo mental que debemos adoptar para ejercerlo, y luego necesitaremos practicar para llevar a cabo cada una de las cinco fases. Entonces, pensemos en crear pequeñas situaciones que nos permitan a nosotros y a nuestro equipo iniciar el trabajo de juntar datos, de interactuar y relevar usuarios, de hacer testeos en forma recurrente y adoptar la iteración con rapidez para aprovechar los errores y transformarlos en oportunidades de mejora. Tal vez, podemos asignar un momento de la semana para trabajar en estas habilidades, o comenzar con un proyecto pequeño dentro de la empresa para ir creciendo con el tiempo.
- Otro paso es identificar a los primeros usuarios y evangelistas. Como con cualquier elemento novedoso, habrá quienes naturalmente se inclinen a probarlo desde el comienzo y otros que siguen a la manada. Es estratégico apalancarse en estos usuarios para crear una red de apoyo. Estas personas pueden ser los evangelistas del proceso, mostrando las virtudes de su uso en reuniones y proyectos en los distintos departamentos, y también son quienes ayudarán a enseñar la metodología en el camino.
- Un tercer criterio es evitar *clusters* por departamento o equipo. El Design Thinking es multidisciplinario y co-creativo, y funciona mejor cuando incorpora a personas que aportan distintas perspectivas y experiencias a la mesa. Ya sea que tenemos que dar un taller o enseñar en la organización sobre el método, o bien que tengamos que comenzar con un pequeño proyecto, es importante que nos aseguremos de incluir individuos de todas las áreas, disciplinas y profesiones.

- También es necesario entender que el Design Thinking es un proceso fluido, es decir, que no es lineal, y las cinco fases que lo componen pueden ocurrir algunas en simultáneo o, al iterar, volver unos pasos atrás y repetir parte de la secuencia. Cuando estamos introduciendo el proceso, a veces es mejor practicarlo por partes, ya que intentar hacerlo entero de punta a punta puede ofrecer más resistencia que si vamos probando fragmentos del mismo y viendo sus resultados.
- Por último, identifiquemos la forma en la que medimos el éxito de esta implementación. ¿Cómo podríamos medir y comunicar los frutos que da su ejercicio? Como incorporar una metodología requiere mucho tiempo y esfuerzo, es necesario tener claro cómo vamos a tomar registro de los progresos que su uso nos trae. Podríamos identificar cuántos proyectos llevan usados el Design Thinking, hacer encuestas para ver cómo impacta el uso en los empleados, y registrar cuántas mejoras fueron fruto de esta dinámica.

Tengamos en cuenta que, como con cualquier cambio, llevará un tiempo adoptarlo al 100% como metodología en la organización. Debemos testear nuevas maneras de generar compromiso y motivar al equipo al tiempo que vamos iterando en el proceso, pero con beneficios como un aumento en la efectividad, mayor colaboración y mejores propuestas, el esfuerzo habrá tenido sentido. Asimismo, hay que tener en claro que el cambio de cultura hacia la innovación no sucede por accidente, sino que las grandes empresas que son líderes en innovación invierten tiempo, dinero y recursos para que así sea. Cuando una compañía genuinamente abraza los errores, no los condena, sino que los usa para crecer, el diseño puede ir mucho más allá que el desarrollo de producto tradicional.

Por eso, para que esta cultura crezca, también debemos asegurar que la reputación de los empleados o de los integrantes de los equipos no corren riesgos con sus propuestas de ideas.

Hay cuatro conceptos que deben estar claramente instalados para convertir a una compañía en estandarte de innovación:

- El primer concepto es que el error es parte del proceso. Equivocarse rápido implica encontrar disrupción antes, entonces lo verdaderamente importante es ocuparnos de que los miembros del equipo hagan su mejor trabajo, y no necesariamente hacer todo correcto desde el primer momento. Esta actitud es una fábrica de cultura de diseño y alentamos a que se tome como bandera. Cuando ocurre un fracaso, y esto sucederá mucho durante el proceso de diseño, aceptémoslo y celebrémoslo, pongamos los errores sobre la mesa y debatamos sobre los costos que nos ahorró y los aprendizajes que, gracias a ese error, construimos y aplicamos sobre otros proyectos. Pero, nos podríamos preguntar: ¿el fracaso no nos cuesta tiempo?, y la respuesta es que sí, pero dándole un marco de tiempo, también llamado *timeboxing*, al proyecto, también se puede contener cada iteración en términos de duración. El *timeboxing* hace que los proyectos avancen y la innovación suceda, permitiendo los fallidos rápidos. Es de este modo que perdemos el miedo a probar y que no funcione.
- El segundo concepto a compartir es que el acto de explorar requiere lo que llamamos “confianza creativa”. Por ejemplo, cuando un padre ayuda a su hijo a nadar metiéndolo en una pileta, lo que está haciendo es darle confianza creativa. El padre no va a permitir que el niño se ahogue, pero sabe que nadar es un acto instintivo y experimental. Así es la creatividad, y todos somos capaces de ello, pero hasta que las personas nos animamos a probar algo nuevo, solemos jugar siempre del lado seguro. Al promover el Design Thinking, debemos traccionar a las personas que nunca han diseñado antes a que participen del proceso. La idea es disponernos a ser su guía sin hacer el proceso por ellos, y debemos enseñarles cómo resolver los problemas con practicidad y construir su confianza para luego ponerlos en posiciones donde no tienen más remedio que innovar. Como ejemplo, Netflix desarrolló una herramienta que llaman “El Mono del Caos”, la cual, en forma aleatoria, ataca uno de sus sistemas cada semana, ya que tiene como objetivo testear la resiliencia del ecosistema productivo. Esto nos inspira a inyectar un Mono del Caos en proyectos que están en marcha para poner en jaque las creencias del equipo y forzar al pensamiento creativo.

- El tercer concepto que tenemos que abrazar es entender que todos necesitamos del juego. ¿Recuerdan que para la ideación proponíamos hacer antes un ejercicio para entrar en calor? Empujar al equipo a generar ideas y luego construir prototipos suele ser bastante incómodo para los participantes acostumbrados a estructuras que dan seguridad, y recién cuando los equipos se abren a la imaginación, redescubren sus músculos creativos. Se pueden hacer este tipo de talleres que fuerzan a las personas a salir de su zona de confort, e incentivarlos a usar herramientas poco familiares, tanto digitales como analógicas, desde el papel glasé y tijeras con zigzag hasta representaciones e improvisaciones actorales para recordar conexiones olvidadas del mundo de la creación. Y atentos, que no nos sorprenda si esta hora de juego termina extenuando al equipo: quienes raramente ejercitan la creatividad, quedarán sorprendidos del cambio mental que sucede en ellos luego de atravesada la experiencia.
- Por último, abrazamos el concepto de que “hacer es una tarea crítica”. Las organizaciones tienden a disertar sobre estrategias y métricas que desde ya son importantes, pero el Design Thinking gana la carrera haciendo más que midiendo y poniendo manos a la obra. Lleva tiempo y no es fácil, pero esa es la esencia de la innovación. Por ello, cada miembro de la compañía es un hacedor si de innovación hablamos. Sin embargo, algunos dirán que no están seguros de lo que significa “hacer” en su organización. Se trata de trabajar en un problema en tiempo real, sin hipótesis y sin futurología, sino avanzando con hechos. Tomemos noción de las pequeñas decisiones que se definen al diseñar, incluso prototipos básicos de poca resolución, y luego de compartir un tiempo en el equipo, aparecerán tomas de conciencia del rol del hacedor, no sólo al diseñar, sino también como estrategia de negocios. Es importante transformar el “hacer” en una práctica regular de las reuniones. La forma de llevarlo a cabo puede ser plantear un problema y luego pedir al equipo que dibujen o ejemplifiquen visualmente sus ideas. Esta dinámica repetida los transforma en accionadores seriales y, además, expresar las ideas con el cuerpo es parte de refinarlas y compartirlas con otros.

Recordemos entonces estos cuatro puntos cada vez que abordamos un proyecto con Design Thinking:

- Errar es parte del proceso
- Desarrollar la confianza creativa
- Todos necesitamos jugar
- Y abrazar el concepto de hacer

Entonces, la próxima vez que estemos frente a un desafío, hagamos una pausa. No nos tentemos con el hábito de seguir ciegamente los procesos conocidos e instalados, démonos la libertad de probar algo nuevo, aunque tal vez no funcione. Eso es Design Thinking ¡Bienvenidos a la innovación!