

# Por qué el diseño es indispensable para las empresas

---

Por Gabriel Simón

**Muchos empresarios ignoran lo que los diseñadores pueden aportarle a sus negocios.**

Son tiempos turbulentos para el mundo de los negocios. Las empresas hacen esfuerzos para adaptarse a la globalización de los mercados y de la competencia, la expansión de la economía basada en los servicios, el impacto de la desregulación y de las privatizaciones y la revolución del conocimiento y la informática. Una transformación igualmente importante (aunque menos obvia) se está produciendo en materia de diseño.

En el siglo XX muchas organizaciones tuvieron éxito al encarar mejoras casi lineales mediante la reingeniería, la gestión de la cadena de abastecimiento, un mayor conocimiento del cliente y el control de costos. Esas ideas eran compatibles con la óptica tradicional tayloriana, según la cual la empresa es una entidad que crea riqueza porque logra hacer las mismas cosas cada vez mejor.

Hoy en día, la verdadera competencia ya no se da en las industrias de escala intensiva, sino en industrias no tradicionales de «imaginación intensiva». Las empresas perciben una creciente demanda de mayor rapidez en el desarrollo de productos, ciclos de diseño, rotación de inventarios y respuesta competitiva, con todo lo que ello implica para los individuos que trabajan en ellas. Por lo tanto los líderes de las empresas no sólo necesitan entender mejor a los diseñadores; tienen que convertirse en diseñadores.

## **La revolución del diseño en la empresa**

Según Roger Martin<sup>1</sup> en el siglo XXI estamos en la cúspide de una revolución del diseño en los negocios. La creación de valor en los productos se definirá gracias a los mecanismos heurísticos del diseño. La heurística no garantiza el éxito, pero aumenta la probabilidad de llegar a un resultado exitoso.

Las habilidades para el diseño y los negocios están convergiendo. La habilidad de diseño es, en esencia, la capacidad para penetrar en el misterio de un problema aparentemente insondable —ya se trate de un problema de diseño de un producto, de diseño arquitectónico, diseño gráfico, diseño de ambientes o de diseño de sistemas—, desarrollando la creatividad, la innovación y la habilidad necesarias para convertirlo en una manera de saber, entender y dominar toda situación problemática.

En el futuro si esperan tener éxito, según Roger Martin, los hombres de negocios tendrán que parecerse más a los diseñadores; es decir, convertirse en «maestros de la heurística». Este

cambio genera un enorme desafío, por cuanto requerirá formas nuevas de educación y capacitación, dado que las habilidades del diseño, hasta ahora, no han sido explícitamente valoradas en los negocios. Otra consecuencia es que se necesita otro tipo de organización de negocios. En muchos sentidos, las empresas tradicionales tendrán que parecerse más a un despacho de diseño.

## ¿Cómo piensan los diseñadores?

Mientras las compañías tradicionales se organizan en tareas continuas y misiones permanentes, en las oficinas de diseño el trabajo fluye en torno a proyectos con plazos definidos. En tanto que, el estilo de trabajo en las empresas tradicionales implica funciones definidas y la búsqueda de la respuesta perfecta, las firmas de diseño se caracterizan por la colaboración y el diálogo constante con los clientes.

Los diseñadores «aprenden haciendo», mientras que el estilo de pensamiento en la empresa tradicional es en buena medida inductivo (probar que algo es) y deductivo (probar que algo debe ser). Los diseñadores añaden el pensamiento «abductivo» (un razonamiento cuya premisa mayor es evidente y la menor sólo probable) a la contienda, lo que implica «sugerir» que algo «puede ser» y esforzarse en explorarlo. Quizás los diseñadores no puedan probar que algo «es» o «debe ser», a pesar de lo cual razonan «qué puede ser», y este estilo de pensamiento es crítico para el proceso creativo.

## Innovación y diseño

El diseño es un instrumento del que ya disponen los ejecutivos, pero ha sido subutilizado. Hoy se encuentran muy pocas empresas que se tomen en serio el diseño. El buen diseño, además de incidir en los rasgos físicos y estéticos de los productos, produce innovaciones en las experiencias que se le ofrecen al cliente. Y la innovación es un factor clave para el triunfo en un ambiente competitivo. Esto no solo lo reconocen los diseñadores, sino que sale a flote en entrevistas con los gurús del management como Tom Peters<sup>2</sup> o Michel Porter<sup>3</sup>.

El diseño es entendido como una actividad central que confiere una ventaja competitiva, porque resolviendo un problema funcional sale a la luz el significado emocional que los productos y servicios tienen para los usuarios, y porque extrae el alto valor de este tipo de conexiones.

«El fin del diseño no es el producto, sino el hombre».  
Laszlo Moholy-Nagy.

Un diseñador observa a los probables usuarios en situaciones de la vida real y trata de percibir los problemas con que tropiezan, las dificultades que encuentran. Esos obstáculos son los indicios para diseñar algo completamente nuevo, siendo la observación el punto de partida. Los pequeños rituales: hacer café, o usar los cubiertos, o el simbolismo cultural de un objeto en particular; estos actos conviven con nosotros y ayudan a dar una forma concreta al producto, guían al diseñador sobre cómo debería ser esa forma.

Se trata de conseguir una conexión empática con la gente, en su contexto. De modo que, como diseñadores, recogemos el sentimiento de lo que ocurre. Eso es lo que se está buscando cuando se diseñan los modos en que podemos hacer que las personas optimicen sus actividades y mejoren su vida cotidiana sin siquiera pensar en ello. Suena raro, pero los diseñadores entienden lo que la gente quiere, quizás mejor de lo que ellos imaginan en cuestiones de ergonomía, de cómo organizar espacios, de cómo elegir el tamaño y tipo de las letras, etc.

Una gran definición de lo que son los diseñadores es la manera como miran al mundo. El gran problema de diseño es que las cosas que se hacen están consiguiendo un efecto, provocando cambios. ¿Son estos cambios los adecuados? El 78% del mundo es poco práctico, poco confortable, es algo que se siente. Una de las obsesiones de los diseñadores es que están constantemente observando las cosas y a las personas y se preguntan: ¿por qué es esto así y no de otra manera? Se descubre más al observar, sobre todo cuando se trata de diseñar algo innovador. Y en ese sentido están constantemente diseñando. Es relevante en un producto o servicio, saber qué es importante y qué no lo es, apartando las cosas que distraen la atención.

La observación de las personas como compradores y como usuarios en los distintos contextos reales, es la técnica que garantiza la mayor compenetración posible con el futuro cliente. Los observadores expertos tienen la oportunidad de ver evidencias no verbales de sentimientos inconscientes.

### **Ayudar a los clientes antes de que sepan lo que quieren o necesitan**

La investigación tradicional de mercados —a través de encuestas y grupos-objetivo, entre otras técnicas— basada en preguntarle a la gente lo que quiere, a menudo resulta demasiado general, demasiado imprecisa y demasiado reactiva como para ayudar al diseñador a adaptar productos o idear nuevos conceptos que predigan necesidades futuras.<sup>4</sup> Tanto la investigación de mercados como el estudio de motivaciones, hasta hoy solamente han realizado experimentaciones fragmentarias y provisionales en sus campos respectivos; sufren de las mismas limitaciones: ambas se refieren a una demanda ya estructurada, y no a una demanda que todavía no existe.<sup>5</sup>

Aunque los «clientes» pueden expresar sus deseos o preferencias respecto a mejoras del producto o servicios existentes, éstos no están en condiciones de expresar de manera confiable sus necesidades y aspiraciones que tal vez exijan un rediseño total o soluciones completamente nuevas. La gente tiende a querer en base a lo que ya conoce: quiere algo mejor —en general más de lo mismo—, pero raras veces algo distinto.<sup>6</sup> El papel del diseñador, según Ricard<sup>7</sup>, es el de proponer aquello que la gente necesita antes de que se haya percatado de que lo necesita. A pesar de que no tenemos modo de saber previamente lo que opina, tenemos la sensibilidad de captar lo que necesita.

A las personas les cuesta responder interrogantes sobre el futuro y sobre cosas que aún no existen. Si, algunos años atrás, un fabricante de videograbadoras les hubiera preguntado a los usuarios potenciales qué funciones deberían cubrir los aparatos que necesitaban, la mayoría

habría contestado que quería una videocasetera con rebobinado rápido. Ningún usuario hubiera dicho «un DVD», porque el usuario piensa en lo que hay y no sobre lo que va a venir; eso no está dentro de su expectativa. Las oportunidades surgen de observar a la gente en situación de la vida real, detectar sus necesidades y encontrar las tecnologías emergentes que puedan satisfacerlas.

Es evidente que los diseñadores retoman arquetipos, pero siempre se preguntan ¿qué puedo aportar a esto? ¿Cómo puedo dejar mi huella de forma diferente a otros diseñadores? ¿Estoy realmente jugando al juego en el que busco diferenciarme como diseñador? O ¿hago algo que está contribuyendo a mejorar la vida de los demás?

En un mundo en el cual los usuarios no siempre pueden explicar lo que les deleitará —y quizá ni siquiera lo sepan—, las empresas centradas en el diseño para el usuario están mejor equipadas para recoger información, a través de la observación cuidadosa e imaginativa, para responder con precisión y velocidad, y para definir y liderar mercados en constante evolución.

En un futuro los diseñadores se convertirán en referencias de los que crean las normas para todos los que quieran enlazar a las personas, algo que es difícil llevar a cabo. Podemos imaginarlos como los intelectuales del futuro. El valor, especialmente la legitimación del diseño, en el futuro será medido en términos de cómo nos permitirá sobrevivir, y tal vez no sea una exageración.

Publicado el 18/12/2011

- 
1. Decano de la Escuela De Negocios de la Universidad de Toronto que publicó el artículo El diseño de los negocios en la Revista Gestión de Negocios, vol. 4, núm. 6, de nov.-dic. De 2004.
  2. La esencia. El diseño, innova, diferencia, comunica, Pearson Educación, Madrid, 2005.
  3. Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desarrollo superior, Pirámide, Madrid, 2010.
  4. PRESS, Mike y Cooper, Rachel. El diseño como experiencia. El papel del diseño y los diseñadores en el siglo XXI, Gustavo Gili, Barcelona, 2009.
  5. MALDONADO, Tomás. Vanguardia y racionalidad, Gustavo Gili, Barcelona, 1977.
  6. RUPERT de VENTÓS, Xavier, La estética y sus herejías, Editorial Anagrama, 1974.
  7. RICARD, André. Conversando con estudiantes de diseño, Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 2008.

**FOROALFA**

ISSN 1851-5606

<https://foroalfa.org/articulos/por-que-el-diseno-es-indispensable-para-las-empresas>

