

# Del valor de la información al valor del diseño

---

Por Vicente Encarnación

La aparición del llamado *design thinking* está convirtiendo al diseño en una fuente de innovación.

Cuando nací, hace más de 40 años, la ciudad de México aún estaba lejos de ser la megalópolis que hoy nos envuelve. Yo nací y crecí casi en el límite de la civilización, en uno de los grandes conjuntos multifamiliares que expresaban orgullosamente la modernidad mexicana de los años 60. En mi entorno flotaba la aspiración de orden y progreso que la Revolución Mexicana parecía haber alcanzado, y la promesa cumplida de beneficio y convivencia social en la que coincidían los gobiernos del mundo civilizado. La atención estaba puesta en las maneras de construir y desarrollar para «modernizar», para «internacionalizar».

Sin embargo, para mí la llamada modernidad, con su aura de viajes espaciales y aventuras tecnológicas, quedaba muy lejos de la decepcionante realidad que me había tocado vivir.

En ese contexto, y en cuanto pude, decidí dedicarme al diseño porque me daba las herramientas para cambiar aquella realidad, así fuera en un papel o en una maqueta.

Para mí el diseño es una profesión de inconformes, de perfeccionistas, de inventores. Del diseño valoro la visión del laboratorio, la mística del taller y el mérito en la reinención de los negocios: la capacidad de definir bien un problema y buscar la fórmula adecuada para solucionarlo.

A lo largo de los 30 años que nos preceden y pese a la férrea resistencia del sistema imperante, las cosas empezaron a cambiar: pasamos de una tecnología lenta, aparatosa, costosa, especializada y controlada, a vivir en un mundo hiper comunicado.

Se trata de cambios que están modificando sustancialmente el mundo en que vivimos: multitudes inteligentes, *prosumers*, redes sociales, energías alternativas y desarrollo sustentable, son realidades con las que hoy todos estamos familiarizados.

El futuro no está por venir. El futuro es hoy. Una realidad completamente diferente, con la que convivimos diariamente y que modela nuestra conducta. En la última década experimentamos más cambios que en casi toda la mitad del siglo anterior.

Ha cambiado el mundo, pero muchos siguen pensando como en el pasado. La nueva realidad exige capacidades, herramientas y enfoques mentales más ágiles, más rápidos y más creativos: el pensamiento que necesitamos para el futuro es el llamado *design thinking*<sup>1</sup>.

Nuestra acelerada realidad requiere acortar los tiempos de adaptación y renovar el conocimiento y la información útil con la mayor velocidad posible. No hay cabida ya para el

conocimiento enciclopédico con pretensiones universales y permanentes. Las profesiones de la próxima década están aún por inventarse y el estudiante que ingrese hoy a la universidad tendrá que reaprender la mayor parte de sus conocimientos útiles para el momento que termine su carrera.

## **El futuro reta a los negocios**

El futuro que vivimos hoy consiste, en gran medida, en un amplio mercado con fronteras porosas, que crece y se integra exponencialmente. Hoy es precisamente la sutileza lo que agrega valor. Para lograr esa diferencia seductora es necesario concebir los negocios —sean estos comerciales o no— como nuevas artes, más que como viejas ciencias: son necesarias habilidades y herramientas más sensibles.

La barrera ideológica ha caído. Hoy podemos aceptar que todos somos, antes que ciudadanos, consumidores. Hemos descubierto el enorme valor de nuestras decisiones, que pueden hacer florecer grandes iniciativas o hundir en la ignominia las mejores intenciones.

Tenemos una gran capacidad de elección en nuestras manos, pero todavía no somos todos diseñadores.

A mi manera de ver, la solución demanda más creatividad y más imaginación. Es la mezcla de tres o cuatro ingredientes clave, que liberan fuerzas imparables: reinención.

La reinención surge cuando varias personas, con la rara capacidad de calzarse los zapatos del otro, se reúnen frente a una situación o un problema, con la amplitud de espíritu necesaria para mirar la realidad en toda su complejidad y generar, a partir de puntos de vista múltiples, soluciones originales, arriesgadas y eficientes.

El diseño, cuando es buen diseño, se identifica precisamente con lo anterior: observación inteligente y sensible de situaciones de tensión, trabajo colaborativo, y audacia en las propuestas.

Se trata de generar soluciones óptimas en un mundo cada vez más complejo. De ser una profesión, el diseño se ha convertido en una competencia o habilidad empresarial.

No es exagerado decir que ha emergido la economía del diseño, como sucesora de la economía de la información, antes precedida por la economía de los servicios y la economía de la manufactura. Estamos presenciando una irrupción del diseño en el mundo de la administración de organizaciones humanas.

## ***Business by design***

El diseño es una forma de pensar que permite encontrar soluciones, que otros no han visualizado, en productos, servicios y procedimientos.

Puede aplicarse a cualquier campo, tanto para solucionar problemas sociales, como para modificar hábitos culturales, desarrollar ofertas ambientalmente sustentables o incrementar

la productividad de una empresa. Se utiliza para enfrentar problemas que el pensamiento convencional es incapaz de resolver: problemas que demandan soluciones interdisciplinarias, flexibles e inusitadas.

Porque el buen diseño es integrativo; precisa, perfila y define un problema interesante; analiza los modelos convencionales, toma lo mejor de las soluciones parciales y configura una tercera opción que, siendo congruente con el problema, ofrezca las ventajas buscadas sin ninguna de las restricciones previas.

El *Design Thinking* se está convirtiendo en un motor importante de ganancias corporativas en todo el mundo; es una revolución mental a la que sería muy poco inteligente llegar tarde.

En México hemos llamado a esta tendencia global «*Business by Design*», aunque podría llamarse de cualquier otra manera. Lo que importa es el concepto que lo sustenta: la aplicación de la mente creativa de los diseñadores al servicio de proyectos de negocio y organizaciones.

El valor del «*Business by Design*» se nutre del encuentro de dos mundos antes separados y ajenos, cuando no excluyentes: el mundo del diseño, por un lado, y el mundo de los administradores de empresas, por el otro. Ahora, ambos se encuentran para una gestión de innovación, mucho más exitosa, de cara a una realidad nueva.

## **Los componentes del *Design Thinking***

En mi práctica profesional he detectado que pensar (y resolver) como diseñador comprende:

### **Observar**

Lo primero que hay que hacer para elaborar una solución de diseño es algo tan simple y tan complejo como observar. Contemplar casi al modo propuesto por el Zen: prestar atención abierta y concentrada, analítica e inteligente, al asunto o problema, para detectar sus elementos esenciales. En esa observación es fundamental perfilar y definir el problema, preguntarse a fondo cuál es el reto, ya que la construcción y formulación del enunciado abre o limita la comprensión. Observar es fascinante, porque todo lo que importa ya está dado, ya existe en la realidad; sólo que se encuentra fuera de lugar o escondido a la vista de los demás.

### **Imaginar**

Otra constante en el *design thinking* implica descartar las soluciones obvias y proponer una diversidad de nuevas rutas que generen escenarios diferentes, empáticas con el usuario y con el entorno. Una misma realidad aparente es el detonador de soluciones infinitas. No se trata de crear cosas nuevas por sí mismas, sino de reinventar. En

cierta forma todas las soluciones preexisten en el problema, pero se necesita un punto de vista muy particular para verlas y acomodarlas de manera exitosa. El ejercicio de la imaginación es intuir, ver y percibir la posibilidad que tienen las cosas. Hay que saber seducir las soluciones adecuadas más que forzar los resultados.

### **Prototipar**

Algo característico de la labor del diseño es probar las soluciones en distintas etapas de conceptualización. Los diseñadores amamos los prototipos: hay una relación de escala que hace que el juego de la mente actúe sobre la realidad.

### **Seleccionar**

A veces un problema complejo ofrece tantas opciones de respuesta que tiende a paralizar la toma de decisiones. Una mente de diseño puede distinguir lo esencial de lo accesorio y conformar una mezcla potente.

### **Articular**

Pensar desde el diseño implica la habilidad para sintetizar y presentar elocuentemente un hallazgo, innovar en la experiencia y en la realidad; introducir en la mente y en la vida de los otros, soluciones que se adapten natural e intuitivamente a su vida. En una palabra, articular.

### **Ejecutar**

Lo que distingue al *design thinking* del pensamiento especulativo es que el diseñador procede directamente a la acción. No somos grandes teóricos; los diseñadores valoramos las acciones prácticas y la función real de nuestras operaciones.

El *design thinking* es estratégico porque tiene presente que sólo lo que existe tiene valor y que no hay mayor valor que actuar sobre la realidad, cambiándola o adaptándose a su cambio de manera empática.

### **Nutrir**

El buen diseño es un proceso, no un objeto. No tiende a la perpetuación de las soluciones sino a la adaptabilidad, a la mutabilidad y al crecimiento.

## **Concluyendo**

Mi esperanza es que podamos convocar a que cada día más gente se convierta en diseñadores: gente que desarrolle negocios, que dirija organizaciones, gente del cambio y para el cambio en el mundo. Nuestra profesión es hoy, más que una especialidad, una fuente

de innovación.

Lo que observo aquí es el enorme potencial de una disciplina que será la próxima gran revolución del pensamiento. Vivimos un gran momento en la historia. Tenemos las herramientas y el enfoque. Nuestra misión como diseñadores ahora es crecer y multiplicarnos: hacer de toda acción humana una experiencia de diseño.

Publicado el 03/02/2010

- 
1. **N. de la R.** La traducción de *Design Thinking* podría ser «pensamiento diseñístico», «pensamiento de diseño» o «pensamiento proyectual».

Este artículo resume la ponencia presentada por el autor en la edición 2009 de Seminarios FOROLAF.



ISSN 1851-5606

<https://foroalfa.org/articulos/del-valor-de-la-informacion-al-valor-del-diseno>

