

EL VALOR DE UN BUEN DISEÑO

# *Cómo el diseño puede mejorar la rentabilidad y el impacto social*

Por Manuel E. Sosa



Imaginemos un inodoro que usara un 90% menos de agua, ocupara menos espacio y fuera muy fácil de limpiar. ¿Quién no querría uno así para su casa? Es más, dado que generaría menos aguas residuales, ¿qué ciudad no querría verlo instalado en todas partes?

## Cómo el diseño puede mejorar la rentabilidad y el impacto social

El caso es que ese inodoro ya existe. Se llama Jets Vacuum y ha ganado premios de diseño por su combinación de estética, ergonomía y una tecnología revolucionaria de evacuación por vacío. Pero no se concibió para el hogar, ni siquiera para tierra firme. Fue un encargo del sector marítimo, necesitado de un sistema de saneamiento que se pudiera usar en barcos y plataformas, donde el espacio es limitado, se precisa un consumo eficiente del agua y el diseño debe tener en cuenta los balanceos para evitar salpicaduras.

Si ese encargo llegara a tu despacho, ¿cómo lo enfocarías? ¿Consultarías a un técnico? ¿Llamarías a un ingeniero?

Cada vez más, las empresas recurren a diseñadores. Eso es lo que hizo Jets Sanitary Systems, que contrató a la firma noruega EGGG para que diseñara un inodoro de esas características. La apuesta por un enfoque de diseño propició un efecto dominó positivo. Sí, el inodoro se ajustaba a las necesidades de todo tipo de barcos desde buques mercantes hasta cruceros y yates—, pero su facilidad de uso y sus ventajas medioambientales eran universales, lo que de repente le abría nuevos mercados. ¿Por qué limitarlo al mar? ¿Por qué no hacerlo desembarcar en tierra firme? Después de todo, una de las grandes cuestiones que afrontan los urbanistas de los países desarrollados es cómo gestionar un recurso tan escaso como el agua.

Esa era precisamente una de las preocupaciones de los organizadores del Mundial de Brasil que se iba a celebrar en 2014, un año después de que saliera al mercado el nuevo inodoro Jets Vacuum. El estadio Castelão de Fortaleza tenía una capacidad para 70.000 especta-

dores, por lo que decenas de miles de personas harían uso de los lavabos durante los descansos. Los organizadores temían que la infraestructura no lo soportara. Además, el agua en Brasil es cara. Jets les ofreció sus inodoros, que necesitan menos agua y espacio. La empresa calcula que se ahorraron más de 500.000 litros de agua en cada partido. Por otro lado, el ahorro de espacio permitía la instalación de más butacas y, por tanto, unos mayores ingresos por la venta de entradas adicionales.

En la web de EGGG se puede leer: “Jets Vacuum es un ejemplo de cómo el *design thinking* puede hacer que una empresa se expanda a mercados no previstos y aumente sus ventas”.

También es un ejemplo de cómo el *design thinking* no solo sirve para desarrollar mejores productos, sino también para abordar complejos problemas sociales. “Un buen diseño es un buen negocio”, dijo en 1973 el por entonces CEO de IBM, Thomas Watson hijo. Hoy, esa máxima está más vigente que nunca, pero un “buen negocio” también consiste cada vez más en poner a las personas primero y diseñar productos que tengan un impacto social positivo, no en sacar más productos al mercado porque sí.

En este artículo explico cómo las empresas pueden crear una cultura del diseño que mejore el impacto social

« A menudo el aumento de la competencia y la necesidad de diferenciarse de productos similares llevan a tomar conciencia de la importancia del diseño. También lo está impulsando la revolución digital. »

y la rentabilidad, ilustrándolo con ejemplos de proyectos que aúnan los tres elementos clave que tanto la investigación como la experiencia indican que son esenciales para la innovación centrada en las personas: revelación o *insight*, imaginación e iteración.

### Lanzarse a lo desconocido

El enfoque habitual a la hora de desarrollar nuevos productos es comenzar por un anteproyecto y seguir un proceso estructurado, acompañado de un plan de contingencia por si la cosa se tuerce. Esta manera de proceder puede funcionar cuando el problema en cuestión está claro. Pero, ¿y si las condiciones son inciertas o muy complejas, como las restricciones de agua para el caso de un inodoro?

Aquí es donde los diseñadores pueden ser de gran ayuda, pues los problemas de final abierto no les incomodan. Están acostumbrados a lanzarse a lo desconocido en busca de novedades y explorar nuevos territorios para dar con soluciones creativas.

Para muestra, lo que hizo el fabricante de accesorios informáticos Belkin. A finales de los años noventa, contaba con un proceso eficiente para fabricar productos estandarizados. Pero cuando un cliente le pidió un tipo especial de cable y conector, la empresa tuvo que recurrir a un equipo de diseñadores externos. Tras externalizar con éxito el diseño de productos no estandarizados, Belkin acabó formando su propio equipo de diseñadores internos. Hoy, Belkin ofrece una amplia gama de “productos y soluciones inspirados en las personas” para iPhone, iWatch, iPad, Kindle y Samsung, entre otros. La trayectoria de Belkin refleja el paso que están dando muchas empresas desde una mera apreciación del diseño a darse



### ■ Pensadores de diseño de nueva generación

Susannah Ramshaw, directora asociada de Designmatters en el ArtCenter College of Design de Pasadena, insta a las empresas a prepararse.

#### ¿POR QUÉ ES LA EMPATÍA UN PUNTO DE PARTIDA TAN IMPORTANTE EN EL PROCESO DE DESIGN THINKING?

Sobre todo cuando se trata de resolver problemas sociales en los países en vías de desarrollo, lo último que queremos es enviar a un montón de personas del primer mundo en plan crisis humanitaria. Antes de ir a ningún sitio, pasamos mucho tiempo preparando a la gente. En el caso de Chile, recurrimos a psicólogos infantiles para formar en sensibilidad y preparar a nuestros estudiantes. Algunos viajaban por primera vez al extranjero, además de que se integrarían en hospitales locales trabajando con pacientes con quemaduras graves e incluso trastorno de estrés postraumático. El componente empático –aprender a conectar con personas a un nivel emocional más profundo– ayuda, y mucho, a revelar percepciones y oportunidades que pueden abordarse más adelante. Y no solo ocurre en escenarios extremos. Los mismos principios son válidos cuando hacemos un proyecto local en Pasadena: ¿quiénes son los grupos de interés que hemos de conocer? ¿Cómo podemos conectar emocionalmente con el usuario final? Los ejercicios de empatía y la formación en sensibilidad son imprescindibles.

#### ¿Y LA FORMACIÓN CULTURAL?

Sí, desde luego. Antes de emprender un estudio de campo, siempre llamamos a un experto para que hable de los problemas culturales que podrían surgir. Un taller de tres horas ofrece un conocimiento limitado de una cultura, pero abre ojos y oídos a nuevas percepciones y oportunidades que podrían aprovecharse para los proyectos de diseño.

#### ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS DEBERÍAN PRESTAR ATENCIÓN A LOS MILENALES?

Los mileniales están atentos a lo que pasa en el mundo, se sienten implicados. Y les apasiona ver que sus habilidades como diseñadores marcan diferencias en el mundo. Creo que esta generación está impulsando de verdad iniciativas de diseño e innovación social. Los jóvenes que trabajan en este campo adquieren toda una nueva perspectiva sobre lo que el diseño puede hacer, además de que ven el papel que desempeña en la salud y el bienestar. También les preocupa la sostenibilidad. Impartimos un curso, “Diseño para la sostenibilidad”, que anima a los estudiantes a fijarse en los ciclos de vida de los productos que desarrollan y de los que ya existen en el mercado. Empiezan a pensar más en materia-

les sostenibles, el reciclaje y el “suprarreciclaje”. Y acuden al trabajo con esa inspiración y sensibilidad hacia el diseño.

#### ¿QUÉ IMPACTO ESTÁ TENIENDO TODO ESTO?

Sin duda, está creciendo la demanda de estudios basados en la innovación social. Nuestros estudiantes cursan asignaturas de humanidades opcionales que van desde el diseño de una empresa social hasta la formulación de estrategias de branding para organizaciones basadas en una misión. Estos estudiantes se ven a sí mismos desempeñando funciones de estrategia en entornos no tradicionales.

Estamos viendo un gran interés de los estudiantes por el área del diseño de servicios y administraciones públicas. Nos piden que traigamos a profesionales para que compartan con ellos cómo funciona el proceso de diseño en las administraciones públicas para crear un gobierno más eficiente y reducir la burocracia o sortearla de manera estratégica.

Incluso los graduados que siguen la ruta tradicional y trabajan para BMW, Nike, Amazon u otras grandes empresas parecidas piensan de otra forma: más en el ser humano y para quién o con quién diseñan, y no tanto en el lustre del producto en sí.

cuenta de que este (y el *design thinking*) puede llevarte a oportunidades de negocio que jamás creíste posibles.

Esto se debe a que el proceso del *design thinking* empieza de forma deliberada por el usuario final. Mientras

que muchos ingenieros tienden a definir una solución rápida y se lanzan a construir un prototipo, los diseñadores desarrollan primero una profunda empatía emocional con la experiencia del usuario y, a partir de ahí, el resto

fluye orgánicamente en una serie de fases de desarrollo iterativo. La polinización cruzada de ideas suele arrojar resultados más robustos y productivos.

## Cómo el diseño puede mejorar la rentabilidad y el impacto social

« Cada vez se hace más patente la necesidad de hacer productos bien diseñados, pues los consumidores son más sofisticados y las redes sociales se han convertido en canales donde se airean los defectos de diseño. »

### ¿Por dónde empezar?

¿Cómo conseguir que el diseño eche a rodar en tu empresa? En primer lugar, la alta dirección ha de reconocer el valor del buen diseño. No es ninguna coincidencia que una de las personas más influyentes en Apple (Jonathan Ive, su director de diseño) o dos de los tres fundadores de Airbnb sean diseñadores.

A menudo el aumento de la competencia y la necesidad de diferenciarse de productos similares llevan a tomar conciencia de la importancia del diseño. También lo están impulsando la revolución digital y la necesidad de repensar por completo las actividades corporativas. El *design thinking* estudia cómo se puede crear valor para los usuarios finales de manera novedosa en un mundo en el que lo digital es cada vez más importante. De este modo puede ayudar a las empresas a ver en la digitalización una oportunidad y no una amenaza.

Las que no tienen capacidades de diseño internas con frecuencia trabajan con una firma de diseño en un proyecto piloto, como hizo Belkin. Si la experiencia es positiva, puede que acaben sacando un producto de éxito. Tras unos cuantos pilotos, tal vez concluyan que necesitan tener capacidades de diseño propias.

Es importante no infrautilizar a tus diseñadores internos relegándoles al *packaging* y al *branding*. Sería subestimar

su valor. Los diseñadores desempeñan un papel estratégico en la definición del producto en sí y el descubrimiento de nuevas oportunidades de creación de valor. Pueden ser actores clave en el proceso de innovación, al que contribuyen con mucho más que sentido estético. De hecho, lo más interesante de su participación es su capacidad de aportar empatía, imaginación e iteración a una visión de negocio. Examinemos estos tres elementos uno a uno.

### Revelación: el valor de la empatía

Todo buen diseño nace de una profunda percepción del ser humano. Esa percepción exige desarrollar empatía con el usuario final (y otros grupos de interés importantes), lo cual permite abordar un problema o situación desde otros puntos de vista y revelar conclusiones inesperadas. Los diseñadores profesionales quieren saber qué piensan y sienten los usuarios, y trascienden los hechos y las estadísticas para centrarse en la información basada en las emociones.

Un buen ejemplo de cómo se revela esa percepción lo tenemos en un proyecto realizado por Coaniquem, un centro que ofrece tratamiento gratuito a jóvenes quemados en Santiago de Chile. Cada año más de 7 millones de niños sufren quemaduras en Latinoamérica. Como en muchas regiones de renta baja y media del mundo, la mayor incidencia de lesiones infantiles está asociada a las condiciones socioeconómicas, los tipos de combustibles y fuentes de iluminación empleados en el hogar, el nivel educativo, la supervisión parental, cuánta gente vive en espacios reducidos cerca de cocinas o fuentes de calor, el acceso y la proximidad de los niños a los electrodomésticos, etcétera. El proceso de curación puede prolongarse durante años y precisar diversas intervenciones quirúrgicas a medida que el niño crece.

Coaniquem pidió ayuda a Designmatters, el ala de innovación social del ArtCenter College of Design de Pasadena (California), para lanzar una campaña nacional de prevención de las quemaduras y mejorar el campus del centro, que comprendía instalaciones médicas, una escuela y una residencia.

El proyecto, llamado Safe Niños, reunió a estudiantes de diseño y grupos de interés locales, entre ellos pacientes, sus familias y personal médico. Durante dos semanas de intensa investigación, se emplearon “tarjetas de interacción” para facilitar la conversación, lo que permitió conocer mejor los miedos y esperanzas de la gente, y cómo era un día normal de su vida, además de los espacios del campus y los flujos de tráfico.

Para conseguir empatizar con los pacientes, los investigadores vivieron con ellos en la residencia, al tiempo que desarrollaban talleres de cocreación y prototipos en tiempo real. Todo esto permitió que el equipo se involucrara con una amplia variedad de grupos de interés en el viaje de la innovación –fisioterapeutas, terapeutas ocupacionales, enfermeros especializados en vendaje y terapeutas musicales–, cuyas percepciones dotaron al diseño de nuevas funcionalidades.

Se advirtió que los pacientes adolescentes necesitaban un lugar para socializar. Los estudiantes, sensibilizados con el tema de la sostenibilidad, aprovecharon unos

« Muchos directivos abordan los problemas con la mentalidad de un ingeniero. En cambio, los diseñadores se preguntan primero si el producto en cuestión es el más adecuado. »

## Cómo el diseño puede mejorar la rentabilidad y el impacto social

contenedores de transporte sin usar que había en el campus y los convirtieron en espacios para pasar el rato.

Otra observación reveladora fue que la mayoría de las quemaduras se producen en las manos de los niños, normalmente por haber tocado llamas o cables dañados. De nuevo, los estudiantes idearon una solución fácilmente escalable: un conjunto de juguetes musicales de baja tecnología con los que los niños pudieran jugar y, al mismo tiempo, mejorar la destreza y la flexibilidad de sus manos.

A veces estas percepciones revelan un potencial comercial no explotado. Pensemos en lo que pasó con Jets Vacuum. Los diseñadores de EGGS empezaron su labor centrándose en los usuarios de los lavabos en los barcos, que es el punto de partida más lógico. Pero no solo eso. También tuvieron en cuenta las necesidades y puntos de vista de otros grupos de interés importantes, como el personal de limpieza y el de mantenimiento. Así, el inodoro sería cómodo para todos los usuarios de los barcos, fuera cual fuese su tamaño corporal. Pero, además, carecería de bordes afilados, ángulos complicados o fijaciones mecánicas difíciles de alcanzar para facilitar el trabajo del personal de limpieza y mantenimiento. Su búsqueda de perspectivas centradas en las personas les llevó por caminos inesperados, hasta el punto de que un product marítimo se vende ahora más por su uso en tierra firme. Y Jets Sanitary Systems sigue introduciendo mejoras en el diseño, como rebajar el nivel de ruido, a medida que detecta e incorpora nuevas necesidades del mercado.

### Imaginación: visualizar un futuro mejor

Los productos bien diseñados surgen de un proceso imaginativo que empieza ideando distintas posibili-

dades respecto al problema que se tiene entre manos. Después, los diseñadores cuestionan rigurosamente el statu quo en busca de una solución para un problema complejo que sea no solo novedosa, sino también significativa, en el sentido de que ayude a hacer realidad el futuro deseado.

Muchos directivos abordan los problemas con la mentalidad de un ingeniero: hacer bien un producto y asegurarse de que funciona. En cambio, los diseñadores se preguntan primero si el producto en cuestión es el más adecuado.

Unos se fijan en la función, los otros en la forma y el uso. Para tener éxito en la actualidad, se necesitan ambas perspectivas.

Ya lo dijo Steve Jobs: “La mayoría de la gente comete el error de pensar que el diseño es el aspecto (del producto). Creen que es un barniz, que se les da a los diseñadores una caja y se les dice: ‘¡Haz que tenga buen aspecto!’. Eso no es para nosotros el diseño. No es solo su aspecto la impresión que da. El diseño es [también] cómo funciona”.

Estos principios los podemos ver en acción en el proyecto The Healing Tree, una continuación de la colaboración entre Designmatters y Coaniquem dirigida a calmar la ansiedad de los pacientes y que se sientan seguros y optimistas respecto al futuro. Esta iniciativa interactiva comprendía un libro de cuentos, un pasaporte para cada paciente y un entorno terapéutico dinámico. El libro de cuentos los animaba a ponerse en la piel de distintos personajes que afrontaban con valentía y entusiasmo un proceso de curación parecido. Los pasaportes constaban de diez pequeños cuadernos de actividad con personajes que simbolizaban distintas terapias. Por

ejemplo, un pavo real representaba los vendajes. Los pacientes recibían un sello en su pasaporte cada vez que se sometían a un tratamiento.

Aunque el diseño servía para dar vida a un entorno médico esterilizado y hacerlo más agradable y colorido para los niños, la verdadera innovación fue la transformación del proceso de tratamiento en sí en un viaje de curación mágico que despertaba la imaginación de los pacientes gracias al libro de cuentos y los pasaportes. De nuevo, el diseño no es solo el aspecto sino también el funcionamiento.

### Iteración: el arte de la repetición

Tras idear muchas soluciones alternativas que satisfagan un conjunto determinado de necesidades, los diseñadores crean prototipos rápidos de las ideas más prometedoras, que después se refinan durante el ciclo de vida del desarrollo. Y recurren sistemáticamente a los comentarios de los usuarios para asegurarse de que el producto cubre sus necesidades. Este proceso intensivo de iteración puede ayudar a ahorrar costes en el desarrollo y mejora de un producto. Iterar de manera ágil es crucial para aumentar las probabilidades de llegar a un resultado innovador.

Otro proyecto de EGGS subraya el valor de la iteración ágil. En 2015, la *startup* Blueye Robotics quería aumentar las posibilidades de ver entornos subacuáticos. Existían drones para la exploración subacuática, pero eran caros, voluminosos y su manejo precisaba una completa formación. ¿Había mercado para un producto asequible, sencillo y agradable de usar? Para averiguarlo, Blueye acudió a EGGS. Su objetivo: desarrollar no solo un producto mejor, sino todo un universo digital para controlar lo, que el consumidor corriente quisiera tener y usar.

## Cómo el diseño puede mejorar la rentabilidad y el impacto social

El equipo de diseñadores probó un prototipo de dron en mar abierto, así como en el Puerto próximo a la oficina

de EGGS, de dos maneras: primero, experimentaron con un prototipo basado en Internet que ya había creado

Blueye; después, crearon un simulador haciendo uso de Unreal Engine, una herramienta de realidad virtual



### ■ Consejos para implementar el *design thinking*

Ulla Sommerfelt, comparte las lecciones que ha aprendido como CEO de EGGS Design, que tiene tres oficinas en Noruega, una en Copenhague y otra en São Paulo.

sepan lo que quieren. Pero charlando con ellos sobre su contexto, problemas, sueños y aspiraciones comprenderás mejor su vida y eso puede ser una fuente de inspiración.

**MAPEA TUS GRUPOS DE INTERÉS.** Lo hacemos con el cliente en un taller de trabajo. Los clientes siempre se sorprenden de la cantidad de grupos de interés que se les ocurren. Después, distinguimos en un mapa entre los usuarios primarios y los secundarios. También tenemos en cuenta las funciones administrativas. Está el usuario final, pero también todas las personas que le sirven a lo largo del proceso de prestación del servicio. Hemos de incluirlas también.

**TEN VISIÓN DE CONJUNTO.** La gente normalmente quiere optimizar una función de la empresa, sin pensar tanto en las demás. El enfoque del *design thinking* consiste en dar un paso atrás, a veces incluso reformular el problema, para ver las cosas desde otra perspectiva o con otros ojos. Así es como se te ocurren nuevas ideas.

**HABLA CON LOS USUARIOS.** No siempre te dan una respuesta clara porque es muy difícil imaginar el futuro y puede que no

**USA MATERIAL AUDIOVISUAL.** Puede que los altos directivos manejen muchos análisis de mercado, pero apenas salen y hablan con sus clientes. Por eso, grabamos en vídeo lo que los usuarios o clientes dicen. Es tan sencillo como sacar el móvil y grabar. Siempre es mejor ver y oír directamente a los interesados que valerse únicamente de los datos para entender el verdadero problema. A los diseñadores se les da bien simplificar la complejidad y visualizarla. Pensemos en los coches concepto: nunca se van a fabricar, simplemente se producen para ofrecer una visión del futuro. Ya se trate de un vídeo o de una animación en 3D, has de presentar propuestas visuales que ilusionen al usuario.

**OBTÉN EL APOYO DE LA DIRECCIÓN.** El paso anterior ayuda. También implicar a los altos directivos en los talleres de trabajo para que sientan que son parte de la solución. Normalmente, al final de un taller, en las pizarras hay un montón de cosas que no han creado los diseñadores, sino los propios directivos. Esa cocreación es otra parte fundamental de la búsqueda del apoyo directivo. Trabajamos mucho con el personal de I+D y desarrollo de producto. Como es lógico, no puedes pasarte todo el día con el CEO, pues no tienen tiempo para eso, pero sí has de encontrar la manera de involucrar a la alta dirección en el proceso, cuanto más

arriba mejor. Con un taller de medio día se puede conseguir mucho y los directivos siguen después con su trabajo.

**CONTRATA A UN DISEÑADOR.** Me parece muy importante. Nos gusta tener diseñadores en la empresa para asegurarnos de que la cultura del diseño influye en la corporativa y que el énfasis en el diseño se respeta durante toda la fase de desarrollo del producto. No se cambia una cultura acudiendo a un taller de trabajo, ni siquiera es algo que se pueda hacer en unas pocas semanas. Se consigue con el tiempo.

**ACEPTA LOS ERRORES Y FRACASOS.** La cultura de muchas empresas se basa en no cometer errores. Pero cuando quieres innovar, necesitas una cultura del error, por así decirlo. En nuestra firma, celebramos tanto nuestros fracasos como nuestros éxitos. Hasta tenemos un “choca esos cinco” para cuando alguien comete un error. Somos personas, ¿no? Cometemos errores. Es lo que hace la gente. Queremos celebrar que alguien haya cometido un error y nos atrevemos a compartirlo para aprender de ello, porque siempre hay algo que aprender.

**TEN UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PLANA.** Cuantos menos silos y jerarquías haya, mayores serán tus posibilidades de éxito.

## Cómo el diseño puede mejorar la rentabilidad y el impacto social

utilizada por los desarrolladores de juegos. Esto les permitió iterar principios de interacción y probar los elementos de la interfaz, al tiempo que experimentaban con distintas maneras de trabajar con el dron.

Al explorar todos los aspectos de la iteración del diseño, los desarrolladores dieron con un producto de éxito inesperado que hace honor a su nombre, Blueye Pioneer. Y como “crear una marca de consumo” era parte del concepto del diseño, los diseñadores ayudaron al equipo de ingenieros a priorizar la experiencia del usuario a lo largo de todo el proceso de iteración.

Como consecuencia, un dispositivo al que antes solo podían acceder directores de cine, oceanógrafos y el Ejército, ahora está disponible para todo tipo de usuarios. Los profesionales siguen siendo un mercado fundamental: científicos, para la monitorización del medio ambiente y arrecifes, y la industria pesquera, para realizar inspecciones del casco de los barcos. Pero el dron también resulta atractivo para otros consumidores que ahora pueden tener “ojos por debajo de la superficie del agua”, tal y como reza la misión de Blueye.

### Recomendaciones para las empresas

Cada vez se hace más patente la necesidad de hacer productos bien diseñados, pues los consumidores son más sofisticados y las redes sociales se han convertido en canales donde se airean los defectos de diseño. Muchas empresas exploran distintas vías para incorporar una cultura del diseño, desde las colaboraciones con instituciones académicas especializadas, como el ArtCenter, hasta las alianzas con firmas profesionales, como EGGS. Mientras, otras se debaten sobre cómo hacerlo: quieren desarrollar el diseño internamente, pero no sa-

ben por dónde empezar. Si es tu caso, toma nota de los consejos de Ulla Sommerfelt, CEO de EGGS, y Susannah Ramshaw, directora asociada de Designmatters (ver “**Pensadores de diseño de nueva generación**” y “**Consejos para implementar el *design thinking***”).

Además, el *design thinking*, con su enfoque centrado en el ser humano, puede ser una herramienta muy útil para abordar problemas sociales. Al situar a las personas en el centro de la innovación, el diseño ofrece una plataforma creativa para aumentar el impacto social de manera sorprendente.

Durante más de doce años, he impartido una asignatura opcional en INSEAD que reúne a alumnos de MBA y estudiantes de diseño del ArtCenter. Ambos grupos trabajan en proyectos de innovación, en algunos de los cuales han participado empresas como Nokia o Disney. Además de las ideas innovadoras generadas, uno de los aspectos más gratificantes de este ejercicio es que obliga a directivos y diseñadores a hallar un lenguaje común. A menudo, que el lado izquier-

do y el derecho del cerebro trabajen juntos ya es de por sí una victoria. Cada lado aprende a valorar lo que aporta el otro: los directivos reconocen la necesidad de ser sensibles al diseño y los diseñadores aprenden cierta disciplina directiva.

De estas colaboraciones nació The Amazing Room, un experimento a pequeña escala realizado en el hospital maternoinfantil KKH de Singapur que transformó un ala de tratamiento infantil en un espacio de alegría y sin miedos, patrocinado y diseñado por Disney. Al principio no estaba muy claro qué podían hacer juntos Disney y un hospital público. Cuando dos organizaciones dispares prueban algo tan nuevo, la intermediación de un tercero puede ayudar. El diseño puede ayudar a salvar las distancias entre grupos de interés dispares y, con ello, garantizar que las organizaciones canalicen sus recursos hacia la consecución de un objetivo que tenga un impacto social real.

Llegados a este punto, la pregunta es: ¿ha llegado el momento de llamar a un diseñador?

### EL AUTOR

**Manuel E. Sosa** es profesor de Dirección de tecnología y operaciones en INSEAD, donde dirige tanto el Fondo de creatividad y empresa Heinrich and Esther Baumann-Steiner como el programa de educación directiva Innovation by Design, además de ser profesor visitante en el IESE. Ha desarrollado un programa en colaboración con el ArtCenter College of Design de Pasadena para integrar gestión de empresa y diseño para mejorar la innovación. Es licenciado en ingeniería mecánica por la Universidad Simón Bolívar (Venezuela) y tiene un máster y un doctorado del Massachusetts Institute of Technology.

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización