

revista

NOVIEMBRE 2018 / AÑO XXIII Nº 11

Perspectiva



PERSPECTIVA ECONÓMICA

Inversión tras el brexit

UNA MIRADA AL MUNDO CON



Harvard
Business
Review

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON

 **IESE** insight

 **IDE**
BUSINESS SCHOOL

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

Es una publicación mensual del IDE Business School, Universidad de Los Hemisferios. Las opiniones vertidas son exclusiva responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente la posición del IDE.

Los contenidos de la revista, así como los de la web asociada (<http://perspectiva.ide.edu.ec/>), no pueden ser reproducidos, total o parcialmente, ni transmitidos o registrados, por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sin el permiso previo y escrito del IDE Business School.

Para más información:
<http://perspectiva.ide.edu.ec>
perspectiva@ide.edu.ec

EDITORA GENERAL
Patricia León G.

CONSEJO EDITORIAL
Alejandro Ribadeneira E.
Wilson A. Jácome
Jorge Monckeberg

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN
César Vicente Bustamante G.

Kilómetro 13 vía a la costa
Teléfono: (593-4) 371 25 60
Guayaquil, Ecuador

Nicolás López 518 y Marco Aguirre
Teléfono: (593-2) 382 79 99
Quito, Ecuador
www.ide.edu.ec

■ CONTENIDO

4

Una mirada al mundo con **Harvard Business Review**

Las seis habilidades fundamentales que todos los líderes deben practicar | Cómo las tutorías entre compañeros pueden hacer que el trabajo sea menos solitario | Tres formas de construir un equipo que se base en la información | Cómo hacer una presentación ante los directores.



8

MARKETING Y TECNOLOGÍA

¿Cómo compran las nuevas generaciones?

Con la proximidad de diciembre, una vez más nos preguntamos cómo aprovechar esta temporada para vender más. Pero, ¿es esta la pregunta correcta? Más bien, deberíamos preguntarnos cómo compran los consumidores —en especial los nuevos consumidores—, cuáles son los canales por dónde llegar a ellos, cómo es el proceso de su toma de decisión.



10

PERSPECTIVA ECONÓMICA

Inversión tras el brexit

Reino Unido perderá atractivo para los inversores institucionales tras su salida de la Unión Europea, cuya fecha prevista es el 29 de marzo de 2019. El brexit tendrá efectos directos en las gestoras de fondos, pero también se espera que afecte gravemente al crecimiento económico de Reino Unido, su actividad comercial con la UE y el dominio de Londres como centro financiero.



13

PROFUNDIZANDO EN LOS NEGOCIOS CON IESE INSIGHT

Cómo el diseño puede mejorar la rentabilidad y el impacto social

Muchos directivos enfocan los problemas con la mentalidad de un ingeniero: hacer bien un producto y asegurarse de que funciona. Los diseñadores, en cambio, se preguntan primero si el producto en cuestión es el más adecuado. En este artículo, el autor expone cómo las empresas pueden crear una cultura del diseño y explican que la clave para conseguirlo.



20

ÚLTIMA MIRADA

El reto de hablar en público

Hace pocos días el IDE recibió la visita de Santiago Martínez, trainer en comunicación, técnicas de expresión oral y argumentación para altos directivos y políticos. En este artículo se comentan algunos de los consejos recibidos de este reconocido preparador de oradores que pueden ser útiles para quienes deseamos asumir el reto de hablar en público.



MDE

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS

GLOBAL IMMERSION PROGRAMS

Te invitamos a participar en nuestras
experiencias internacionales

Potencia tu liderazgo con un programa
que cambiará tu visión de los negocios
y marcará tu futuro empresarial



Estados Unidos | Cambridge, MA - Nueva York, NY

5 días de estudio en dos de las mejores escuelas del mundo, líderes en el uso del Método del Caso, que garantiza una experiencia global de aprendizaje con los profesores más prestigiosos a nivel mundial.



**DARDEN SCHOOL
of BUSINESS**

Estados Unidos | Charlottesville, VA - Washington, DC

5 días de estudio en la universidad galardonada como la mejor experiencia de formación ejecutiva en Estados Unidos. Incluye visitas a Washington DC y reuniones regionales de negocios para fortalecimiento del networking de los participantes.



**Stanford
University**

**Berkeley
UNIVERSITY OF CALIFORNIA**

Estados Unidos | Silicon Valley - San Francisco, CA

5 días de visitas a famosas corporaciones de tecnología y pequeñas empresas en formación (*start-ups*), junto a dos de las universidades top del mundo, ubicadas en la zona de mayor concentración de innovación tecnológica.



China | Shanghai - Beijing

Jornadas intensivas de estudio en CEIBS Business School, la escuela de negocios N° 1 de Asia, ubicada en Shanghai, la capital económica de China. Incluye encuentros empresariales en Beijing y visitas culturales.



España | Madrid

Semana internacional en la mejor escuela de negocios de Europa según los rankings de Financial Times y The Economist, líder de la red mundial de escuelas de negocios con sedes en América, Europa, Asia y África.

Las seis habilidades fundamentales que todos los líderes deben practicar

Por Ron Ashkenas y Brook Manville

Hay una anécdota sobre un turista que le pregunta a un neoyorquino cómo llegar a Carnegie Hall y este le contesta: “Práctica, práctica, práctica”.

Nuestra investigación y experiencia nos han demostrado que la mejor forma de desarrollar una competencia en liderazgo no es solo leyendo y asistiendo a cursos de capacitación, sino también mediante la experiencia real y la práctica continua. Nuestra investigación también descubrió seis habilidades de liderazgo para las que la práctica era muy importante. Estas no son un misterio y desde luego tampoco son nuevas.

Los que desean convertirse en líderes deben concentrarse en practicar estos puntos esenciales:

- Desarrolla una idea que sea interesante y represente un desafío para tu equipo.
- Traduce esa idea a una estrategia clara acerca de qué medidas tomar, y qué no hacer.

- Contrata, desarrolla y recompensa a un equipo de gente brillante para que lleve a cabo esa estrategia.
- Concéntrate en resultados cuantificables.
- Alienta la innovación y el aprendizaje para apoyar a tu equipo y producir nuevos líderes.
- Guíate a ti mismo. Conócete, mejora y logra el equilibrio adecuado en tu propia vida.

Sin importar en qué parte de tu trayectoria profesional estés, puedes encontrar oportunidades para practicar estas seis habilidades. Tendrás diferentes niveles de éxito, lo cual es normal. Pero al reflexionar sobre tus éxitos y tus fracasos en cada etapa y recibir retroalimentación de tus colegas y mentores, seguirás haciendo ajustes positivos y encontrarás más oportunidades para aprender.

No esperes a que te traigan las oportunidades de aprendizaje. Búscalas y ofrécete como voluntario para obtenerlas. Y si no ves las oportunidades en tu em-

presa, encuéntralas fuera de tu trabajo profesional en un grupo comunitario, o en una organización religiosa o sin fines de lucro, las cuales casi siempre necesitan líderes que participen y aporten algo.

A medida que avances, a la larga, alcanzarás tal nivel de habilidad en estas áreas que empezarás a ver resultados. Tendrás éxito en hacer que las cosas sucedan a través de la gente que trabaja en tu equipo, o en tu departamento. Te habrás convertido en un líder, apto para reunir a un grupo de gente alrededor de un objetivo significativo y colectivo y capaz de brindar los resultados para alcanzarlo.

LOS AUTORES

Ron Ashkenas es coautor del Manual para Líderes de Harvard Business Review y socio emérito en Schaffer Consulting.

Brook Manville es director de Brook Manville LLC y coautor del Manual para Líderes de Harvard Business Review.



Cómo las tutorías entre compañeros pueden hacer que el trabajo sea menos solitario

Por **Norian Caporale-Berkowitz** y **Stewart D. Friedman**

Las tutorías entre compañeros promueven una red de aliados que puedan ofrecer apoyo mutuo en la creación de un cambio positivo para mejorar el desempeño. Brinda oportunidades para que exista una vinculación uno a uno y demuestra que nuestra vida interior es bienvenida en el lugar de trabajo.

Explicemos un poco más tres de las formas en que las tutorías ayudan:

CREA UNA CULTURA QUE VALORA LA VINCULACIÓN. La gente desarrolla síntomas de soledad cuando se siente aislada, sin importar cuánto apoyo social real haya disponible para ella. Los problemas psicológicos aumentan cuando las personas tienen pocas esperanzas de conseguir más vínculos en el futuro. Cuando los gerentes ayudan a los empleados a construir redes de tutorías entre sus pares, se crea una cultura de vinculación. Los empleados se muestran vulnerables con sus compañeros y empiezan a considerar que bajar las barreras es una ventaja y no una desventaja.

REEMPLAZA LA SUPERFICIALIDAD SOCIAL POR UN DIÁLOGO SIGNIFICATIVO. Comunicarse principalmente por correo electrónico o chat y luego ver las redes sociales en los descansos, es superficialidad social, lo cual da la ilusión de vinculación sin un enriquecimiento real. La naturaleza recíproca de las relaciones tutoriales entre compañeros, en las cuales los empleados se turnan para hablar acerca del trabajo en el contexto de su vida en conjunto, es un catalizador para un entendimiento mutuo profundo. Al ofrecer oportunidades para que las personas hablen —sin presiones para aportar algo o impresionar— las tutorías entre pares pueden reducir la soledad de manera más eficaz que organizar eventos sociales en los que la gente puede estar riendo o bebiendo, pero aun ocultándose detrás de una máscara que preferirían quitarse.

AUMENTA LA SEGURIDAD PSICOLÓGICA. Las investigaciones demuestran que la gente que está sola, en comparación con la que no lo está, es menos capaz de establecer nuevos vínculos. Debido a que las tutorías

entre colegas conllevan conversaciones repetitivas con compañeros constantes, es un método eficaz para crear confidentes que perduren con el paso del tiempo.

Ya que estés a gusto con la idea de hacer algo para afianzar las relaciones en el trabajo, estructura un método sencillo para que dos personas intenten llevar a cabo un intercambio de tutoría entre sí. Cada par puede turnarse para ofrecerse tutorías durante 20 minutos cada uno. Las asesorías entre compañeros pueden ser eficaces para combatir la soledad mediante diálogos de inclusión uno a uno donde puede darse el trabajo de crear vínculos humanos más sólidos.

LOS AUTORES

Norian Caporale-Berkowitz está haciendo un doctorado en Psicología Clínica en la Universidad de Texas, campus Austin.

Stewart D. Friedman es profesor en la Escuela de Negocios Wharton.



Tres formas de construir un equipo que se base en la información

Por Tomas Chamorro-Premuzic

Sin duda alguna, una señal de progreso es que, al parecer, un número importante de empresas y gerentes de la actualidad se sienten culpables cuando admiten que están tomando grandes decisiones administrativas de una forma intuitiva y no con base en pruebas. De hecho, “basarse en la información” se ha incorporado a los calificativos “innovadora”, “distinta” y “socialmente responsable” como una de las características más loables de la cultura empresarial, al menos si navegamos por los sitios web de las empresas.

Aquí presentamos tres recomendaciones clave para la gestión del talento que ayudarán a tu equipo a basarse más en la información:

1. PROMUEVE EL PENSAMIENTO CRÍTICO: Lo más importante es tener gente que pueda plantear las preguntas correctas de acuerdo con la información disponible. Esto significa cuestionar tus propios prejuicios, desconfiar de tu intuición y mostrar un nivel saludable de escepticismo cuando los demás, en especial tu equipo, te presentan ideas y sugerencias. Igualmente importante es no recompensar a los demás cuando

proponen ideas intuitivas o ideas que parezcan intuitivamente correctas. En vez de eso, valora el pensamiento crítico, la curiosidad y el deseo más serio de cuestionar las cosas.

2. INVIERTE EN CAPACITACIÓN: Con demasiada frecuencia, hay una incompatibilidad entre las cosas que afirman valorar los gerentes y las empresas —por ejemplo, la innovación, las habilidades sociales, el talento para el liderazgo y la toma de decisiones basadas en la información— y los recursos que dedican para que esas cosas sean posibles. Las implicaciones son evidentes: si deseas que tu equipo acoja la actual revolución de la información, o al menos se mantenga al día con ella, y trabaje de una manera que se base más en las pruebas, tendrás que capacitarlos.

3. CONTRATA A LA GENTE ADECUADA: Cuando se trata de dar capacitación sobre habilidades de razonamiento cuantitativo, basado en la información o en los hechos, existen pruebas bien establecidas para evaluar las competencias que predicen la probabilidad que tienen las personas de aprender y mostrar estas habilidades.



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

En primer lugar, esto depende de su nivel general de inteligencia o de habilidad cognitiva, el cual es el mejor indicador de la capacidad que tiene una persona para resolver problemas de razonamiento bien definidos y adquirir conocimientos formales en cualquier área del conocimiento. Considéralo como una medición general de la potencia mental o de la velocidad de procesamiento cognitivo.

Sin importar qué tan brillante pueda ser tu participación en el aprendizaje, y lo bien diseñado y ejecutado que sea tu programa, será más eficaz si los receptores son, en general, inteligentes, curiosos y trabajadores. De hecho, el perfil de tu equipo será el factor más determinante del éxito de tu participación.

EL AUTOR

Tomas Chamorro-Premuzic es el principal científico de talentos en ManpowerGroup, profesor en el University College de Londres y en la Universidad de Columbia y profesor adjunto en el Harvard's Entrepreneurial Finance Lab.

Cómo hacer una presentación ante los directores

Por Sabina Nawaz

Con base en mi observación de cientos de presentaciones hechas por líderes de gran potencial, puedo decir que cuando se trata de presentar ideas al director general, incluso los líderes más experimentados que normalmente no interactúan con los directores caen en algunas trampas comunes que fácilmente pueden evitarse.

TRAMPA 1: UNA IDEA SIN SU PROBLEMA

Colócate en el lugar de tu director general: se encuentra en el punto de recepción de ideas inteligentes e inagotables. Para que la tuya destaque y le sea útil, debe solucionar un problema. Comienza tu presentación con el problema que has identificado y dedícale un tiempo inicial a establecer el contexto, señalando los temas delicados y estableciendo cierta urgencia para abordar el reto. Lo que los ejecutivos quieren oír primero es el problema, no la idea.

TRAMPA 2: UNA IDEA SIN UNA GANANCIA EVIDENTE

Ya que planteaste el problema en tu presentación, el siguiente paso es demostrar que tu idea no solo lo solucionará, sino que lo hará de una manera que haga crecer la empresa.

TRAMPA 3: UNA PRESENTACIÓN SIN INTERACCIÓN

Reserva la segunda mitad del tiempo que te asignaron para preguntas. Aunque parezca que esa parte sobra, si se emplea bien puede ser la parte más valiosa de tu conferencia. Las preguntas contundentes a quemarropa son una señal de que tu idea les interesa a los ejecutivos. Están procesando lo que dijiste, analizando diversos ángulos e hipótesis, y por lo general desean saber más. Un concepto erróneo común es que si no hay preguntas, las cosas salieron bien. Por lo general, significa lo contrario.

TRAMPA 4: INFORMACIÓN QUE DESCUIDA LOS DETALLES

Incluso cuando reservas tiempo suficiente para la interacción, puedes meterte en problemas si no tienes la respuesta correcta para la pregunta de algún ejecutivo. Los expositores pueden ser imprecisos o descuidados con los detalles cuando contestan preguntas, en especial cuando se trata de cifras.

Brinda a tu público lo que realmente quiere: un panorama del problema y de la forma en que piensas que puede resolverse en beneficio de la empresa. Ofréceles suficiente tiempo para interactuar contigo y demostrarás que eres tan inteligente y capaz como pensaban.

LA AUTORA

Sabina Nawaz es asesora de directores generales a nivel mundial, conferencista sobre liderazgo y escritora.



UNA MIRADA AL MUNDO CON
HARVARD BUSINESS REVIEW

¿Cómo compran las nuevas generaciones?

Por Javier E. Juncosa

Profesor de Dirección Comercial
del IDE Business School

Con la proximidad del mes de diciembre, una vez más nos preguntamos cómo aprovechar esta temporada para vender más. Pero, ¿es esta la pregunta correcta? Más bien, deberíamos preguntarnos cómo compran los consumidores —en especial los nuevos consumidores—, cuáles son los canales por dónde podemos llegar a ellos, cómo es el proceso de su toma de decisión en la compra.

¿Cómo compran las nuevas generaciones?

En este último tiempo he revisado varios artículos en los que las nuevas generaciones (*millennials* y *generación Z*) han sido descritas como individualistas, privilegiadas y arrogantes. Nada más lejos de la realidad: en poco tiempo serán responsables del 50% del total de consumos en el mercado mundial.

Las últimas crisis fueron responsables de que el comportamiento de las nuevas generaciones se adecuara a una realidad más dura, algo que ellas hicieron bastante bien tanto en el entorno social como en el mercado laboral.

Si ellos serán responsables del 50% del consumo en el mediano plazo, ¿qué está haciendo el mercado para responder o acoplarse a las nuevas necesidades de un mercado emergente? A continuación algunas pistas:

La publicidad

La clave no es ser abundante sino atractivo y relevante. Focalizar la comunicación a segmentos (*hiperconectados*) específicos evita el rechazo de lo que queremos decir y de nuestras marcas. Además, la interacción inicial con la comunicación debe ser sencilla: *likes*, elegir opciones, votar por algo (el 63% de jóvenes prefieren este tipo de interacciones).

Las redes sociales

No es un misterio que las redes sociales reconfiguraron el mundo que conocíamos. Los jóvenes tienen, en promedio, tres plataformas con usos específicos, por lo tanto las empresas deben ser capaces de generar interacciones de calidad en más de un espacio. El contenido debe generar relaciones: a veces no tiene que ver directamente con el producto, como el mercado estaba pensado hace solo unos años.

El acceso a internet

El internet pasará, más pronto que tarde, de ser un indicador de estatus a un servicio básico.

Estos tres elementos nos permiten imaginar que el proceso de compra se realiza en varias etapas y de maneras diversas, buscando principalmente conveniencia y comodidad, pero siempre considerando el canal digital a través de una interacción óptima y eficiente con el canal físico (no siempre de la misma marca).

Existen tres términos que vale la pena integrar en nuestro pensamiento empresarial si queremos atraer y satisfacer a las nuevas generaciones:

- **WEB ROOMING:** Comparar precios en internet para comprar luego en una tienda física.

- **SHOW ROOMING:** Comparar precios en una tienda física para comprar en internet.

- **MOBILE ROOMING:** Comparar precios en el Smartphone mientras se compra en una tienda física.

Es importante que las empresas entiendan estos nuevos formatos de compra para incorporarlos a su proceso de manera natural.

La hiperconectividad genera conocimiento que permite tomar la mejor decisión (precio, funcionalidad, otros), y no hay nada peor que una marca que no transmite confianza.

Un bonus: los productos más comprados en internet son artículos electrónicos, viajes y ropa.

EL AUTOR



Javier Juncosa Calahorrano tiene el grado de Master Oficial en Dirección de Personas en las Organizaciones por IESE Business School, Barcelona de la Universidad de Navarra, Pamplona – España. Es Psicólogo Organizacional por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente es Gerente de Proyectos en Económica CIC. Se ha desempeñado como profesor del curso de Diseño y Evaluación de Proyectos auspiciado por la CAF. Es profesor de Investigación de Mercados en el IDE Business School.

Versión actualizada del artículo publicado en Revista América Economía en febrero de 2018

Inversión tras el brexit

Por Heinrich Liechtenstein

Profesor de Dirección Financiera
en el IESE Business School, España.

Reino Unido perderá atractivo para los inversores institucionales tras su salida de la Unión Europea, cuya fecha prevista es el 29 de marzo de 2019. El *brexit* tendrá efectos directos en las gestoras de fondos, debido a la carga regulatoria y los costes adicionales

a los que deberán hacer frente para acceder al mercado único. Pero también se espera que afecte gravemente al crecimiento económico de Reino Unido, su actividad comercial con la Unión Europea y el dominio de Londres como centro financiero.



Inversión tras el brexit











Estas son algunas de las valoraciones contenidas en el informe *Venture Capital & Private Equity Country Attractiveness Index 2018*, que elaboro todos los años junto con **Alexander Groh, Karsten Lieser y Markus Biesinger**. No somos los únicos que lanzamos esas advertencias. En la prensa abundan los informes de grandes actores del mercado que trasladan personal y abren nuevas oficinas en Ámsterdam, Fráncfort o París.

La mayoría de los economistas prevén una pérdida de PIB de Reino Unido a largo plazo en comparación con las proyecciones de permanencia plena del país en la Unión Europea y su mercado único. Algunos estiman que el *brexit* podría costarle al país hasta un 10% de su PIB de aquí a 2030.

Los países de la Unión Europea representan alrededor del 12% de la demanda total de bienes y servicios británicos, lo que se traduce en unos tres millones de puestos de trabajo. Un menor intercambio comercial con la Unión Europea, junto con la mencionada pérdida de PIB, constituye un golpe al empleo por partida doble. Naturalmente, el alcance de la pérdida de puestos de trabajo dependerá de la apertura general de Reino Unido y de su actividad comercial con la Unión Europea y otros países tras el *brexit*.

La combinación de todos estos factores hace de Reino Unido un destino menos atractivo para el capital riesgo y el capital privado, aunque los indicadores socioeconómicos tardarán de tres a cuatro años en adaptarse y revelar el verdadero efecto del *brexit*. En la clasificación de este año hemos tenido en cuenta tres supuestos para el país: un crecimiento de su PIB un 1% menor del que tendría sin el *brexit*; una reducción del 20% de la profundidad de sus mercados de capitales,

y un aumento del desempleo del 2% comparado con el que tendría sin el *brexit*. Sin cambios en los demás factores, este escenario dio como resultado la siguiente clasificación:

PUESTO	PAÍS	PUNTUACIÓN
1	 ESTADOS UNIDOS	100
2	 CANADÁ	92,6
3	 HONG KONG	91,2
4	 JAPÓN	91,2
5	 SINGAPUR	90,7
6	 REINO UNIDO	90,6
7	 AUSTRALIA	90,2
8	 ALEMANIA	87,7
9	 NUEVA ZELANDA	87,2
10	 DINAMARCA	84,3

En versiones anteriores de nuestro índice, Reino Unido siempre ocupaba el segundo puesto. En nuestro escenario para el *brexit* el país pierde cuatro posiciones, y eso sin tener en cuenta posibles efectos de des-

bordamiento, como el traslado de personal de Londres a otras ciudades de la Unión Europea, que mejorarían así su entorno para los negocios y su atractivo para el capital riesgo y el capital privado en detrimento de la capital británica.

También es cierto que podrían aplicarse medidas para aumentar el atractivo del país para el capital riesgo y el capital privado. El Gobierno británico podría, por ejemplo, recurrir a la fiscalidad y la regulación para mejorar las condiciones del país de cara a la inversión y contrarrestar la pérdida de cuota de mercado de su sector financiero. Sin embargo, además de complicadas de predecir, las dificultades políticas que supondría intentar vender esos movimientos a los *brexiters* más duros serían, cuando menos, considerables.

Se mire por donde se mire, parece inevitable que Reino Unido pierda varias posiciones en el futuro. Por ello, no hay ninguna duda de que al capital riesgo y el capital privado británicos les interesa que el *brexit* sea lo más suave posible.

EL AUTOR



Heinrich Liechtenstein tiene los grados de Ph.D. en Ciencias Económicas y Empresariales por Universität Wien, Austria, y MBA por IESE Business School, España. Es BSc en Ciencias Económicas y Empresariales por Karl-Franzens-Universität Graz, Austria. Es analista financiero europeo (CEFA), profesor de Dirección financiera en el IESE y director del campus de dicha escuela en Múnich. Es profesor invitado de IDE Business School.

Artículo publicado en *IESE Insight* y reproducido previa autorización

DESARROLLA UN ENTORNO INNOVADOR

Conoce los cursos, capacitaciones e In Company que hemos creado para competir exitosamente en esta cuarta revolución industrial

Rokk3r para empresas

Aprende a innovar como las start-ups, te capacitamos para encarar el proceso de la transformación digital. El curso tiene una duración de 3 días.

Webinars

Permite a los interesados participar desde su lugar de preferencia y mantenerse al día en temas de innovación.

Bootcamp

Permite desarrollar, prototipar productos y servicios de valor; utilizando el Design Sprint y sus herramientas para potenciar su organización.

In company

Formamos al talento humano en innovación y tecnologías exponenciales para afrontar esta era digital.



<https://ide.rokk3r.com>



Guayaquil: gzurita@ide.edu.ec
Quito: mlsaenz@ide.edu.ec



Guayaquil: 0993842168
Quito: 0992904860

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

El reto de hablar en público

Por Patricia León

Editora General de Revista Perspectiva



Hace pocos días en el IDE tuvimos la visita de Santiago Martínez, trainer en comunicación, técnicas de expresión oral y argumentación para altos directivos y políticos, y Campeón Nacional de debates en su tierra natal, España. Las clases de Santiago siempre nos dejan con deseos de explorar más el arte de la oratoria. Por eso, hoy quiero compartir estos tips que pueden ser útiles para quienes deseamos asumir el reto de hablar en público.

LA PRIMERA VEZ NUNCA SERÁ LA MEJOR

Siempre habrá una primera vez que debamos hablar delante de un grupo. Pero no esperemos salir en hombros en aquella ocasión. Lo importante es que llegue esa primera vez: si la retrasamos por miedo entonces no arrancaremos nunca y no tendremos esa experiencia tan valiosa. De entrada, debemos saber que esa no será la mejor presentación que hagamos porque siempre debemos contar con el componente de los nervios. ¿Cómo mitigarlos? Con mucha preparación, repetir una y otra vez lo que vamos a decir.

EL PRIMER MINUTO ES VITAL

Según el clásico modelo AIDA —Atención, Interés, Deseo, Acción— del marketing, el primer minuto es el

más importante porque es en el que debemos llamar la atención y provocar el interés de nuestro cliente para que luego desee el producto y termine comprándolo. Cuando se habla en público el fenómeno es el mismo: en el primer minuto hay que “enganchar” a quienes me escuchan para que estén dispuestos a recibir mi mensaje y actuar. ¿Cómo los engancho? Con el truco más antiguo del mundo: contar un cuento, una historia que, por supuesto, tenga relación con lo que se va a hablar a continuación. Hay otras muchas maneras de conseguir la atención y el interés del público, pero pruebe a contar una historia y verá cómo los ojos de sus espectadores no se separarán de usted en ese primer minuto.

RECUERDE LA REGLA DE TRES

No. No estoy hablando de una operación matemática. Esto va en otra dirección. ¿Se ha dado cuenta que es más fácil recordar frases de tres palabras? “Vine, vi y venci”, “Bueno, bonito y barato”, “Pan, techo y empleo”. A partir del cuarto elemento la mente comienza a divagar. Pues esto es algo con lo que debemos contar cuando hablamos en público. ¿Qué debemos buscar? Dejar un gran mensaje que se sustente solo en tres ideas fuerza y enfocarse en ellas durante la charla. Más es menos.

Un último consejo: no desanimarse si la primera vez hay críticas. Y tampoco si la segunda, tercera y cuarta lo hacen. Todo lo que nos dicen podemos capitalizarlo para mejorar nuestra manera de hablar en público. ¿Ha visto la película “El discurso del rey”? Si Jorge VI de Inglaterra lo logró ¿por qué usted no?

LA AUTORA



Patricia León González es Master en Dirección de Empresas MBA por el IDE Business School y Licenciada en Sistemas de Información por la Escuela Superior Politécnica del Litoral. Su experiencia profesional se ha desarrollado en las áreas de Operaciones Bancarias, Organización y Métodos y Comunicación Organizacional. Es Directora de Desarrollo Institucional del IDE Business School.



IDE
BUSINESS SCHOOL

25
AÑOS

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

**FORMANDO LÍDERES CON VISIÓN GLOBAL,
RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ENFOQUE HUMANÍSTICO**