

¿Qué es el *design thinking*?

Este concepto tan en boga en el actual mundo de los negocios se apoya en el pensamiento creativo y la intuición y no únicamente en el pensamiento analítico para afrontar cualquier tipo de problema o desafío. Es un método intuitivo que retoma aquel aprendizaje típico de la niñez, basado más en "prueba y error" que en la aplicación de un conocimiento previo.

Por Enric Segarra (*)

El *design thinking* consiste en capturar *insights* que inspiren soluciones a partir de la observación directa por parte de los ejecutivos del usuario en su contexto (*user-centered solutions*). En vez de decirle al usuario "esto es lo que necesita", esta concepción de ataque y resolución de problemas busca "colocarse en la piel del usuario", poniendo en juego la empatía, la exploración y el sistema de prototipos para dar con soluciones que realmente sean útiles para aquellos a los que van dirigidas. El proceso comienza detectando y definiendo en profundidad el problema a resolver. El segundo paso es "salir fuera" –allí donde están los potenciales usuarios– para observar y entender (trabajo de campo). En esta etapa exploratoria se intenta "ir a la sombra del usuario" –mediante observaciones y entrevistas, lo que los americanos conocen como *shadowing*–, para no sólo escuchar lo que el usuario nos dice sobre la problemática que en-



Enric Segarra. "Vivir el problema".

problemas mediante un pensamiento estrictamente analítico llegando, en ocasiones, a una solución que, algunas veces, es ajena a las necesidades reales del usuario.

El otro aspecto novedoso de esta metodología es la aplicación rápida de la idea de prototipos, que consiste en la preparación de múltiples prototipos pensados para resolver ese problema que hemos detectado. Estos prototipos no necesitan ser perfectos, dado que en un paso posterior serán sometidos a la evaluación del usuario, quien terminará eligiendo la propuesta que más satisface sus necesidades. A partir de ahí, lo que sigue es ya mucho más fácil, incorporar a la solución final todo aquello que aprendimos en el trayecto. De nuevo la empatía y el saber capturar el *feedback* del usuario resultan clave para que la solución final sea la adecuada.

El *design thinking* es un método esencialmente intuitivo que retoma aquel aprendizaje típico de la niñez, basado más en "prueba y error" que en la aplicación de un conocimien-

{ El hincapié en el usuario es uno de los aspectos destacables del *design thinking*: comúnmente las empresas buscan resolver los problemas mediante un pensamiento estrictamente analítico. }

frenta, sino también para inferir comportamientos inconscientes que él mismo ni siquiera reconoce como propios y que nosotros detectamos fruto de esa observación. El resultado de toda ésta interacción son los *insights*; cosas que antes ni siquiera nos habíamos dado cuenta y que ahora se nos revelan como importantes de cara a la búsqueda de una posible solución.

Una vez que esos *insights* han sido detectados, no es infrecuente que se deba reformular el problema inicial dado que, lo que la empresa calificó al principio como "problema", en realidad no era más que una interpretación

desde la distancia del mismo.

A partir de esos *insights* que nos obligan a entender por qué el consumidor se comporta de tal o cual modo es cuando puede surgir esa ansiada oportunidad que pueda devenir en negocio. Detectada ya esa posible brecha pasamos a generar ideas; a pensar en distintas maneras en las que podríamos hacer nuestra esa oportunidad recién identificada.

Centro en el cliente

El hincapié en el usuario es uno de los aspectos destacables del *design thinking*: comúnmente las empresas buscan resolver los

problemas mediante un pensamiento estrictamente analítico llegando, en ocasiones, a una solución que, algunas veces, es ajena a las necesidades reales del usuario. El otro aspecto novedoso de esta metodología es la aplicación rápida de la idea de prototipos, que consiste en la preparación de múltiples prototipos pensados para resolver ese problema que hemos detectado. Estos prototipos no necesitan ser perfectos, dado que en un paso posterior serán sometidos a la evaluación del usuario, quien terminará eligiendo la propuesta que más satisface sus necesidades. A partir de ahí, lo que sigue es ya mucho más fácil, incorporar a la solución final todo aquello que aprendimos en el trayecto. De nuevo la empatía y el saber capturar el *feedback* del usuario resultan clave para que la solución final sea la adecuada. El *design thinking* es un método esencialmente intuitivo que retoma aquel aprendizaje típico de la niñez, basado más en "prueba y error" que en la aplicación de un conocimien-

(*) Enric Segarra, profesor de ESADE Business School.