



Design Thinking

canalizando la innovación

Obsesión por el diseño, trabajo en equipo, análisis de hipótesis múltiples, foco en el usuario final, evaluación constante de los resultados... y una máxima: el fracaso no existe. Bienvenidos al Design Thinking

TEXTO **DAVID RUBIO** | FOTOS **THINKSTOCK**

Gutenberg, Edison, Galileo, Hollerith, Graham Bell... La mayor parte de sus éxitos comparten un denominador común, llamado “ensayo-error”. Cuenta la leyenda que Edison, durante la invención de la bombilla eléctrica –proceso en el que acumuló cientos de pruebas fallidas–, fue preguntado al respecto por el origen de sus fracasos. Su respuesta siempre era la misma: afirmaba haber creado su bombilla en “mil pasos”. Esa visión de cómo desarrollar una idea planteando escenarios múltiples le convierte en uno de los precursores de técnicas actuales como el testing, el prototipado o la interacción constructiva... utilizadas hoy en día en procesos creativos y de diseño.

¿En qué consiste el Design Thinking?

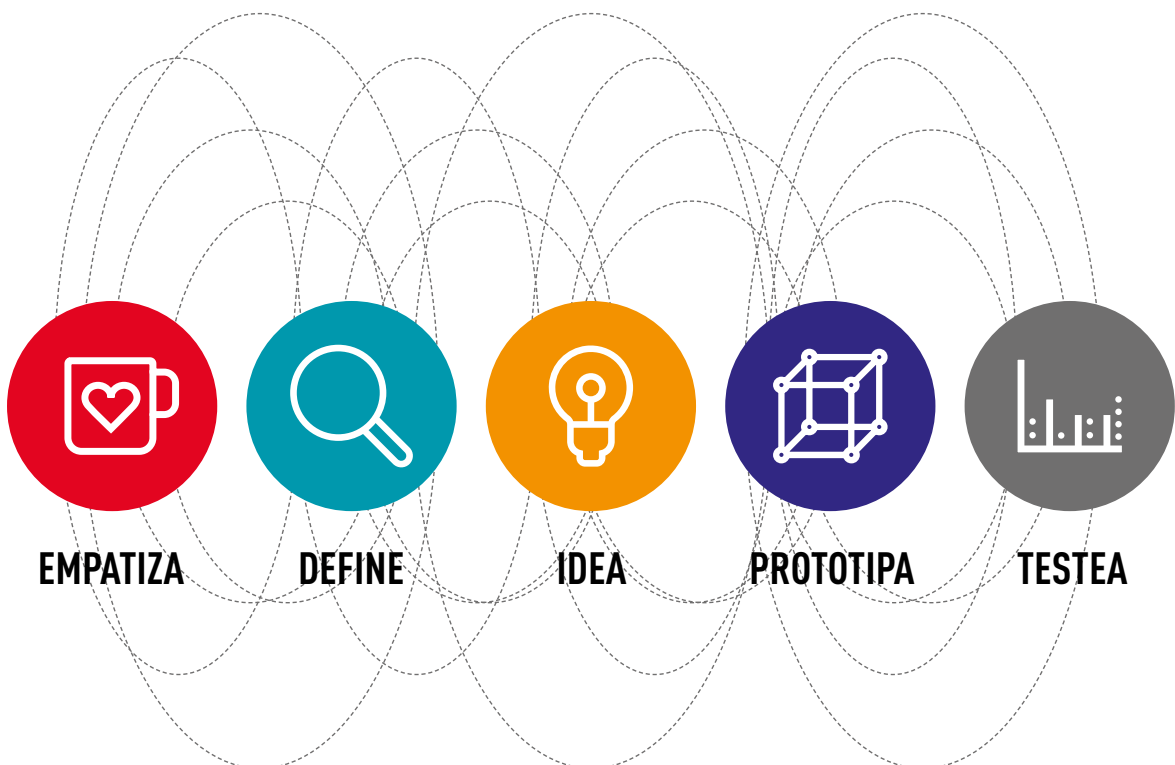
Design Thinking, como metodología de trabajo,

permite enfocar la innovación en entornos inciertos de forma ágil y ayuda a reducir los riesgos que a menudo van ligados al desarrollo de nuevos proyectos, productos o servicios.

Se centra en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios, y está enfocado hacia un estilo colaborativo e iterativo de trabajo. Esto implica un continuo aprendizaje, basado en prueba y error, volviendo a empezar en cualquiera de las fases siempre que sea necesario, lo que favorece un razonamiento en el que surgen hipótesis novedosas, minimizando la probabilidad de error a la hora de sacar al mercado productos y servicios innovadores.

Se compone de cinco fases, no lineales en las que se puede retroceder o saltar etapas consecutivas. Esta forma de trabajo provoca múltiples

sigue en página 31 >



RECURSOS HUMANOS COMO CANALIZADORES DE LA INNOVACIÓN

Desarrollo de personas con habilidades digitales, impulso de nuevas formas de trabajo, más flexibles y colaborativas, o gestión del conocimiento, son algunas de las iniciativas en las que MAPFRE ya está trabajando para avanzar en la digitalización y transformación de la compañía.

En un entorno competitivo y de constante transformación, las áreas de Recursos Humanos de la compañía deben reinventarse continuamente para aportar al negocio aquello que demanda. Uno de los principales objetivos del modelo global de aprendizaje de MAPFRE es ligar y vincular el conocimiento de los empleados a los objetivos estratégicos de la empresa, optimizando e incrementando sus capacidades en los diferentes roles y funciones mediante la formación.

Innovación y formación caminan de la mano en MAPFRE para el Área Corporativa de Recursos Humanos. ¿Qué objetivos se persiguen con estos programas formativos?

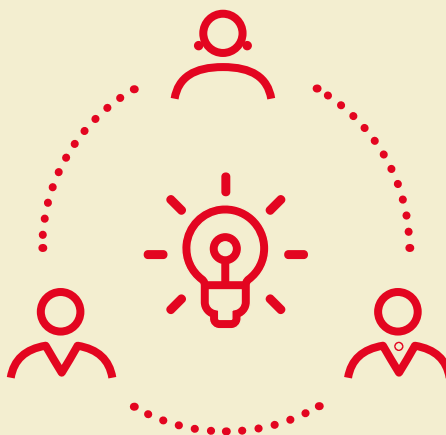
Ambas caminan juntas desde el inicio. Los programas que trabajan el modelo de Innovación de MAPFRE, que está basado en metodologías como Design Thinking, persiguen sensibilizar y capacitar a los empleados en estas metodologías para que sean capaces de aportar valor al negocio y contribuir, aplicando las técnicas de innovación e ideación, a proyectos y retos específicos del Plan Estratégico.

¿Por qué es importante para la compañía formar y capacitar a los empleados en técnicas innovadoras como el Design Thinking?

MAPFRE ha identificado la innovación como una palanca para su crecimiento y transformación, por lo que resulta, sin duda, de interés disponer de empleados formados en estas metodologías, que puedan liderar o participar en proyectos de innovación de forma práctica, identificando oportunidades y áreas de mejora, y que ayuden a desplegar el modelo en la organización, ejerciendo el papel de "embajadores de la innovación".

¿Cómo ha influido este tipo de aprendizaje en el desempeño de los 5.000 empleados que se matricularon en el ejercicio anterior?

Con este tipo de acciones, dirigidas a todos los empleados, se pretende sensibilizar sobre la importancia que tiene la innovación para MAPFRE y cómo estas metodologías contribuyen, tanto a su propio desarrollo profesional, como a identificar áreas de mejoras y soluciones ágiles a las mismas.



OBJETIVO: INNOVAR A TRAVÉS DE NUEVOS MÉTODOS

Equipos multidisciplinares, iteraciones, testing, change management... para los que no están familiarizados con la terminología de gestión de proyectos es difícil comprender en qué consiste. ¿Cómo definiríamos Design Thinking en una frase? Desde el Área de Innovación nos dan respuestas:

Design Thinking es una metodología aplicada al diseño de productos y servicios innovadores, cuya premisa principal es el foco en el cliente para la detección de sus necesidades reales, la validación constante y la iteración para ofrecer exactamente la solución que le aporte valor.

En MAPFRE hemos optado por aplicar este tipo de metodologías con el fin de hacer más ágil y eficiente nuestro proceso de diseño de nuevos productos y servicios.

Scrum, Agile, Lean, Kaban...
Hay cientos de metodologías para generar flujos que mejoren la productividad y la innovación en los procesos de negocio. ¿Qué valor diferencial aporta Design Thinking frente a otros modelos de trabajo?

Todas estas metodologías de innovación son complementarias y pueden ser aplicadas en distintas etapas del proceso de innovación de MAPFRE.

Design Thinking aporta valor en las fases iniciales del proceso de innovación, cuando, partiendo de un reto, debemos entender al cliente para idear soluciones que busquen satisfacer sus necesidades para ofrecerle una propuesta que sea percibida como que le aporta valor. Scrum, Agile, LeanStartUp o Kaban ponen foco en fases de prototipo y piloto, fases esenciales para obtener feedback acerca del nuevo producto o servicio antes de sacarlo al mercado.

El concepto de "fracaso como experiencia" sobre el que se basa el Design Thinking está muy ligado a la forma de trabajar de startups. ¿Cómo pueden las grandes corporaciones absorber esta premisa para incorporarla a su cultura empresarial?

En innovación, el fracaso es considerado un aprendizaje. Las metodologías de innovación nos permiten ajustar métricas y testar de forma controlada, lo que puede llevarnos a concluir de forma ágil que nuestra solución no será aceptada en el mercado, al menos en ese momento. La decisión de abandonar un proyecto a tiempo no es un fracaso en sí, por el contrario, evita un posible fracaso frente al mercado con la consiguiente pérdida económica y de recursos. Entender el fracaso como un aprendizaje y no penalizarlo

dentro de las organizaciones tradicionales, forma parte de la transformación cultural hacia la innovación. Debemos ser capaces de difundir estos aprendizajes dentro de la organización, aprovechando tanto las buenas prácticas como los errores cometidos.

¿Desde tu experiencia, la formación de empleados y adopción del Design Thinking en los procesos de negocio incrementa el número de Early adopters en las compañías? ¿Mejora la penetración de la innovación en su primera fase?

Para conseguir que las empresas se adapten a los cambios de su entorno, es necesaria una transformación cultural a todos los niveles. La formación en herramientas como Design Thinking contribuye a que sea posible la penetración de la innovación en las organizaciones. Sin embargo no sólo la aplicación de esta metodología hará que una empresa se adapte al mercado y alcance sus objetivos. La sensibilización, aceptación y voluntad de cambio son imprescindibles en toda la estructura organizacional.

Entender los cambios que afectan el negocio, la observación y análisis de nuestro entorno y la compartición de toda esta información son acciones fundamentales para la transformación cultural de la empresa.



>viene de página 28

escenarios que generan grandes cantidades de información, lo que permite a los equipos obtener soluciones ajustadas a los objetivos de los proyectos, satisfaciendo las necesidades reales de los clientes/usuarios.

Sus principales características son:

- Empatía: satisfacer las necesidades del cliente o usuario final es el principal objetivo y para ello hay que ponerse en su lugar.
- Trabajo en equipo: poner en valor el pensamiento colectivo, aplicar pensamientos divergentes (con múltiples soluciones, posibles o imposibles) y convergentes (seleccionando la mejor resolución de un problema).
- Prototipado, validación y testeo, puesto que antes de poder continuar con el trabajo, debe ser aceptado por todos aquellos que estén involucrados en el proceso. El análisis mediante ensayos, identificación de fallos y aplicación de soluciones.

DESIGN THINKING, COMO METODOLOGÍA DE TRABAJO,

PERMITE ENFOCAR LA INNOVACIÓN EN ENTORNOS INCIERTOS DE FORMA ÁGIL Y AYUDA A REDUCIR LOS RIESGOS QUE A MENUDO VAN LIGADOS AL DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS, PRODUCTOS O SERVICIOS

- Uso de espacios creativos, que promuevan una mayor interacción y comunicación entre los empleados. Gracias a atmósferas en la que se promueve lo lúdico, se consigue disfrutar durante el proceso de creación, propiciando un estado mental en el que damos rienda suelta a nuestro potencial.
- Desarrollo de técnicas con un gran contenido visual y plástico. Esto hace que pongamos a trabajar tanto nuestra mente creativa como la analítica, dando como resultado soluciones innovadoras y a la vez factibles.

En palabras de su creador, cuando hablamos de este proceso nos referimos a algo más que a una simple “metodología”. Para Tim Brown, CEO de la compañía de diseño e innovación IDEO y autor del libro *Design Thinking*, es “una manera diferente de entender el proceso productivo, usando la sensibilidad y los métodos que utilizan los diseñadores”. En un mundo actual, en el que las compañías se enfrentan a un entorno cambiante y de competencia salvaje, donde el conocimiento abierto hace muy difícil destacar en el mercado, esta técnica aporta un valor diferencial, enfocando todos los esfuerzos de creación en satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores, lo que implica también una gran oportunidad para el mercado.

