

# Alberto Barreiro

Diseñador estratégico enfocado en hacer irresistible la transición hacia una forma más sostenible, consciente y responsable de entender los negocios y crear valor, para que podamos dejar nuestro mundo un poco más hermoso, significativo y amable de lo que lo encontramos.



P56

DOI: <https://doi.org/10.25267/P56-IDJ.2021.i18>

## Diseño estratégico para la transformación

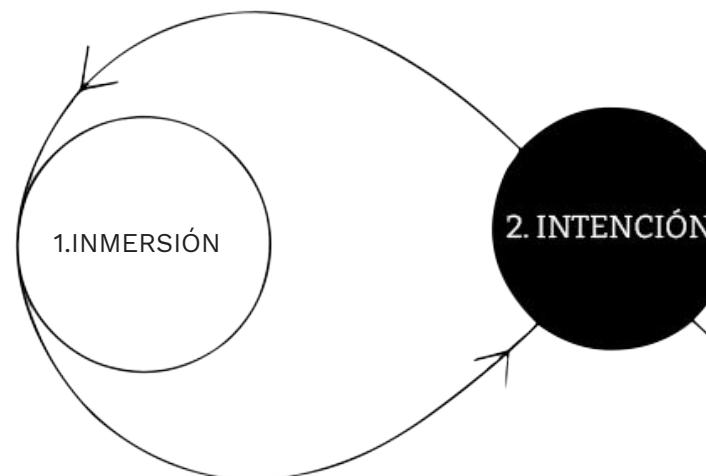
**E**l diseño es el punto de encuentro de dos importantes atributos humanos, nuestra creatividad y nuestra empatía. Somos humanos porque diseñamos, porque somos capaces de utilizar nuestra creatividad para reducir la fricción con un mundo que a veces parece duro y hostil.

La evolución del Diseño como disciplina puede entenderse como la profundización de la idea de empatía. A medida que vamos comprendiendo la complejidad humana y sus interdependencias con su entorno social y ecológico, más compleja se vuelve la tarea del Diseño, y mayor es su aspiración de impacto.

El Diseño para la Transformación parte de una conciencia colectiva, la necesidad de pasar por una profunda transformación de nuestra manera de ser, crear y hacer como profesionales, como comunidades y como organizaciones para poder incorporar los retos del mundo a nuestro trabajo diario y así asegurar un futuro digno de ser vivido.

Parte también de la constatación de que esta transformación empieza por nosotros mismos. Diseñar es también diseñarse a uno mismo, cambiar la forma en que nos relacionamos con nuestro entorno para convertirnos en los agentes de cambio que acaben impactando y transformando nuestros sistemas. Un proceso que requiere una mentalidad crítica capaz de replantear nuestras maneras de ver el mundo y crear nuevas narrativas, historias imbricadas en nuestras culturas que hemos de materializar en forma de artefactos responsables y de experiencias significativas, ya que sin acción no hay transformación posible.

LÍMITES DEL PLANETA



FUNDACIÓN SOCIAL



## ¿Por qué transformación?

**“El propósito es el resultado de definir lo que hacemos en función del impacto positivo que tenemos en los demás...”**

La transformación es necesaria cuando el marco de pensamiento existente es incapaz de dar nuevas respuestas a los retos que causa.

Esta dificultad de respuesta se observa claramente en las barreras con las que nos encontramos como sociedad para romper las dinámicas que nos arrastran hacia la crisis climática, o para poner freno a los excesos de nuestro modelo económico, de la inmigración, a la precarización.

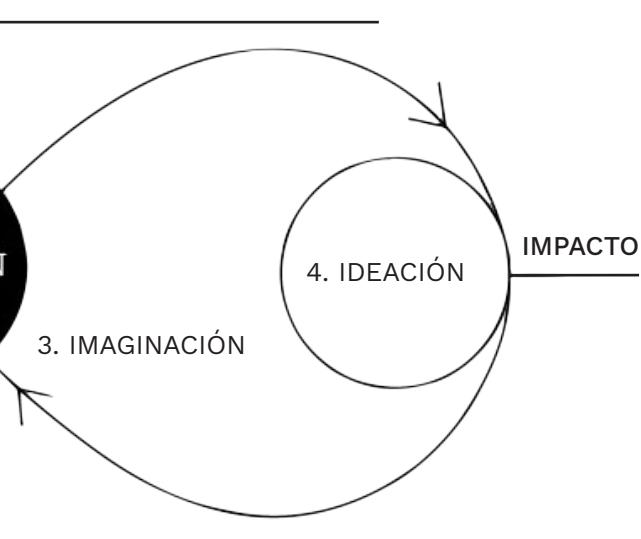
Podemos pensar, de hecho, que en el contexto actual, toda estrategia, para ser relevante, tiene que ser transformadora.

Tenemos capacidad de elección, y la forma en que la ejercemos esta capacidad influye en nuestro mundo y determina las consecuencias con las que todos debemos vivir. De ahí que es fundamental que desde el Diseño, que durante años ha sido uno de los grandes aceleradores de las consecuencias negativas de un modelo de producción y consumo insostenible, incorporemos un sentido de agencia en la forma en que damos forma y aplicamos nuestras estrategias, porque a través de ellas co-diseñamos el futuro de todos.

El proceso que se presenta a continuación es un intento de incorporar una intención transformadora al proceso creativo que, comenzando por el desarrollo de pensamiento sistemático y crítico, nos permita desarrollar nuevas perspectivas, formular nuevas preguntas y definir nuevos territorios desde los que empezar a explorar formas de que, a través

de nuestro trabajo como diseñadores y diseñadoras, intervenir e impactar de modo positivo nuestro entorno social, corporativo, tecnológico y ecológico.

Se trata de un proceso que consta de 5 fases clave que se distribuyen a lo largo de doble diamante (divergente/convergente) y que está orientado a formular estrategias de diseño y cuyo resultado marcaría el inicio de un proceso iterativo de Diseño de productos, servicios, sistemas o experiencias.



Un viaje que nos llevará a detectar áreas críticas sobre las que incidir, a declarar nuestra intención transformadora y a trazar estrategias que nos permitan intervenir, a lo



## Inmersión

### Definiendo el espacio del Diseño

largo del tiempo, en los sistemas de forma eficaz e impactante.

El Diseño para la Transformación nace de la necesidad de situar el proceso de diseño en un marco de responsabilidad. Las preguntas que nos hacemos tienen que estar definidas dentro de unos límites que impidan que las respuestas que surjan durante el proceso repercutan negativamente en nuestro entorno.

Inspirado en el trabajo de la economista Kate Raworth, y su trabajo sobre la Economía de la Rosquilla, más allá de la viabilidad técnica, la viabilidad empresarial o la deseabilidad del consumidor individual, el proceso de diseño debe estar constreñido dentro de dos márgenes: La Sostenibilidad, una frontera fijada por los límites del planeta. Y la Sociedad, es decir, no hay que sobrepasar los límites que afectan a la vida y a la dignidad de la sociedad en su conjunto. Dejando claro que los principios que definen las reglas del juego son esenciales para guiar todo el proceso de diseño.

Otro aspecto crítico que debemos comprender antes de comenzar, es el hecho de que toda transformación depende de nuestra transformación personal, ya sea como diseñadores, como clientes o como organizaciones implicadas en el proceso. El cambio de modelo requiere una nueva mentalidad para poder llevar a cabo esta transformación de forma auténtica, duradera y eficaz.

Ya conocemos nuestro Espacio de Diseño, los límites que no debemos sobrepasar para evitar en lo posible las consecuencias negativas de nuestro trabajo.

***“...explorar el sistema e identificar aquellas áreas en las que podemos intervenir...”***

A diferencia de otros métodos de Diseño, el objeto de nuestro proceso no son tanto las necesidades objetivas de un usuario concreto, sino el sistema en su conjunto, en toda su complejidad.

El objetivo de esta primera fase es explorar el sistema e identificar aquellas áreas en las que podemos intervenir para activar su transformación.

En lugar de afrontar los retos de forma lineal y analítica, trataremos de identificar los nudos que componen el sistema, las conexiones dinámicas de interdependencia entre ellos y las propiedades del sistema en su conjunto.

Para ello, el proceso propone una exploración sensible y crítica, a través de la inmersión personal, dentro del sistema al que nos enfrentamos. Sensible, porque más allá de los datos analíticos que podamos recabar, debemos buscar formas de entender el sistema sin romper su integridad, algo a lo que nos ayuda la sensibilidad humana, gracias a su capacidad para detectar conexiones invisibles y reconocer patrones, sin siquiera tener que llegar a verbalizarlos.

# 2

## Intención

Esta exploración debe ayudarnos a identificar aquellas áreas en las que podemos intervenir, y descubrir las narrativas y patrones que surgen de las interacciones dentro del sistema y que le dan sentido.

Las metodologías para lograr esta comprensión del sistema e identificar las áreas de intervención pueden variar y dimensionarse de diferentes maneras, pero requieren del desarrollo de un pensamiento crítico y holístico, que combinado con entrevistas y técnicas de investigación tradicionales, nos permite construir narrativas que dotan de sentido y comunican los patrones emergentes en el sistema (Sense-Making).

Por ejemplo, en un proyecto de creación de una spin-off de una empresa de productos de seguridad, mapeamos el sistema uniendo el portfolio de los clientes de productos que comercializaba la empresa junto a las necesidades de sus clientes y usuarios de los productos, para darnos cuenta que todo esas acciones incidían en el desarrollo de servicios de mejora del bienestar de las personas dando solución a sus problemas en su lugar de trabajo.

Los resultados de esta fase son, además de una profunda comprensión del reto, la identificación de aquellas áreas donde podríamos impactar y la formulación de la pregunta de diseño siguiendo la siguiente fórmula: *¿Cómo podría...?*

Volviendo al ejemplo anterior, la pregunta sería: *¿Cómo podría mejorar el bienestar de las personas dando solución a sus problemas en su lugar de trabajo?*

Una vez comprendido el sistema, identificadas las áreas en las que queremos intervenir y formulada la pregunta clave, ahora debemos declarar nuestra intención transformadora.

Para ello, debemos definir el propósito de nuestro proyecto, ya sea una nueva iniciativa empresarial, un nuevo proceso innovador o una mejora de la cultura corporativa.

Este propósito es una intención subjetiva y transformadora que busca producir un impacto positivo y a largo plazo en todo el sistema. En otras palabras, el propósito es el resultado de definir lo que hacemos en función del impacto positivo que tenemos en los demás.

Para que el impacto sea relevante y atractivo, la síntesis debe ser también significativa, es decir, nuestro propósito debe responder a las necesidades profundas de las personas que componen el sistema.

Veamos este clásico ejemplo de propósito empresarial:

*En IKEA nuestra visión es la de crear un mejor día a día para la gran mayoría de las personas.*

Podemos ver que el propósito responde a la necesidad que todos tenemos de disponer de muebles y productos para el hogar de calidad que mejoren nuestro bienestar, y a su vez, conociendo lo difícil que es acceder a muebles bien diseñados debido su precio, el diseño en IKEA está orientado a hacer llegar esos productos a una mayoría de las personas, en otras palabras, su propósito es la democratización del bienestar, y su estrategia consistiría en responder a ese reto en forma de productos, servicios, modelo de negocio y experiencias.

# 3

## Imaginación

Se trata de una intención transformadora que tiene un impacto positivo y significante, esto es que es capaz de resultar cautivadora y relevante desde un punto de vista humano, ya que activa significados como armonía, bienestar, belleza, creatividad y justicia.

Y si nos fijamos ahora en la declaración completa del propósito de IKEA

*En IKEA nuestra visión es la de crear un mejor día a día para la gran mayoría de las personas. Nuestra idea de negocio apoya esta visión, ofreciendo una amplia gama de productos del hogar bien diseñados y funcionales a precios tan bajos que el mayor número posible de personas puede permitírsese.*

Vemos que más allá de una simple intención, el propósito define toda la estrategia empresarial y, en consecuencia, debe estar detrás de todos los aspectos de la organización.

Todo el proceso de diseño de productos de IKEA, el diseño de su experiencia de tienda, el desarrollo editorial y de comunicación contribuye a la materialización de este propósito.

Disponer de un propósito de impacto positivo y significante, que tenga en su interior la intención de confrontar un reto complejo, ha de servir de principio fundamental de nuestro trabajo como diseñadores y diseñadoras y es la clave de orientar el Diseño hacia la Transformación. Añadiendo esta intención a nuestras metodologías nos permite ir más allá de la búsqueda de resultados a corto plazo y hace que nuestro trabajo sea mucho más relevante.

En mi experiencia el Diseño, como representante de las necesidades y deseos de las personas, tiene la posibilidad y la gran oportunidad de ser el impulsor de este tipo de estrategias en las organizaciones.

Una vez que tenemos nuestra intención definida, necesitamos encontrar el modo de materializarla. Pero antes de converger en forma de ideas, debemos entender qué tipo de impacto causa nuestro propósito y cómo transforma el mundo a nuestro alrededor.

Esto lo hacemos de forma especulativa, haciéndonos preguntas que nos permiten imaginar escenarios futuros y explorar las consecuencias de nuestras decisiones.

De modo que la siguiente pregunta que debemos hacernos es “¿Qué pasaría si....?”

Esta fase, como las anteriores, está abierta a la aplicación de diferentes metodologías y se puede dimensionar con mayor o menor profundidad según la tipología del proyecto. En los casos en los que es necesario incluir un elemento de prospectiva estratégica al proyecto debido, por ejemplo, a las incertidumbres de un mercado, nos aproximamos aplicando metodologías de Diseño de Futuros, que implica la investigación sistemática de señales y tendencias para la construcción de escenarios de futuro sobre los que se impactaría nuestro propósito.

Una técnica sencilla y eficiente que podemos utilizar para este proceso especulativo es la realización de entrevistas futuras. Basándonos en arquetipos de usuarios, en ellas imaginamos una conversación con una serie de personas que ha sido impactada positivamente por nuestro propósito y a la que preguntamos sobre el impacto transformador de su experiencia.

Esta entrevista nos permite explorar las consecuencias positivas de nuestro trabajo, para entender la forma en la que se materializa nuestro propósito.

Esta proyección especulativa puede ampliarse en forma de escenarios, en los que dibujamos una visión lo más amplia

posible de las consecuencias de nuestra transformación con una doble intención, la primera es la de comprender las diferentes posibilidades que se abren ante nosotros, y la segunda es definir con detalle el escenario que nos gustaría crear a partir de nuestro propósito, y a partir de ahí identificar los elementos claves que hacen posible dicho escenario, elementos cuya materialización se convertirá en el objetivo clave de nuestra estrategia.

Una gran entidad bancaria cuyo propósito es el de “contribuir al progreso de las personas y las empresas” quería desarrollar una propuesta de valor orientada a mejorar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas y así asegurar su continuidad en un contexto amenazado por las grandes plataformas. En base a este propósito la primera fase del proceso consistió en comprender cuál es la mejor manera en la que una entidad bancaria puede contribuir a ese progreso. La respuesta fue que la ayuda a la digitalización y el acceso a nuevos mercados era la clave para este futuro. El proceso especulativo consiste ahora en preguntar: “¿Qué pasaría si una empresa se digitaliza y accede a nuevos mercados de la mano de un banco?”. “¿Qué escenarios se abren ante nosotros?”.

Estas entrevistas futuras nos permitirían explorar las consecuencias deseadas de nuestro proyecto, por ejemplo: “Desde que me he incorporado a esta iniciativa me he quitado la ansiedad por no ser capaz de competir en un mercado tan veloz y complejo, tengo las herramientas y el apoyo necesario, mis productos son más visibles, no dependo tanto de las grandes plataformas que reducían mucho mi margen, y al fin veo posibilidades de internacionalización”.

Nuestra estrategia a partir de este momento sería asegurarse de que alguien diga eso de nosotros en un plazo determinado. El propio análisis de las entrevistas nos ayudan a identificar las áreas que debemos priorizar, y sobre todo nos permite visualizar el éxito en forma experiencial y de intercambio de valor.

La fase de ideación se alimenta de las consecuencias deseadas y los escenarios que hemos definido en la fase anterior. Partiendo de los mismos, y profundizando en esas experiencias futuras, nos preguntamos, utilizando por ejemplo plantillas de mapas de empatía, cuáles son, desde una perspectiva individual, social y ecológica, las ganancias, puntos de dolor y tareas claves en dichos escenarios. Esto nos permite identificar posibles áreas específicas de impacto que responden a los retos que se presentan.

Ya identificadas estas soluciones debemos, una vez más, utilizar nuestro propósito para decidir de todas esas soluciones cuáles son las que contribuyen de manera más significativa a la materialización de la intención transformadora que nos hemos atribuido.

Esta aproximación debería permitirnos desarrollar una estrategia centrada en propósito que, más que aportarnos una solución concreta, acabará por generar de forma recurrente e iterativa, un ecosistema coherente, cohesionado y consistente de productos, servicios y experiencias.

A partir de aquí ya podemos desarrollar un proceso cíclico de ideación que nos permite definir en mayor detalle las especificaciones de los productos, servicios, procesos, organizaciones o experiencias que van surgiendo de preguntarnos de forma recurrente sobre cuál es la mejor manera de llevar a cabo nuestro propósito.

Un neobanco buscaba soluciones innovadoras en servicios financieros relacionados con el crédito. Para ello, tras definir su propósito, ligado, como en el caso de IKEA a la democratización del acceso a las ventajas de la banca digital dentro de un contexto de responsabilidad, creamos tres escenarios de futuro posible en base a señales de cambio en un mundo post-pandemia, aplicamos los mapas de empatía a cada escenario, buscando identificar las

necesidades de un cliente arquetípico en cada uno de esos posibles futuros. Una vez identificados un gran número de “pains, gains and tasks”, la pregunta fue: *“¿Si nuestro propósito es el de democratizar el acceso a las ventajas de la banca digital que productos o servicios identificados servirían con mayor efectividad nuestro propósito?”* Esa pregunta es la que nos dio pie a filtrar y mejorar el proceso de ideación y llegar a la definición de nuevos productos relevantes para el banco y sus clientes.

# proyecta 56

An industrial design journal

## Conclusión: Impacto

Como habréis notado, nuestro objetivo principal es el de introducir un propósito transformador dentro del proceso de diseño estratégico para garantizar que el resultado sea en sí mismo transformador y tenga un impacto positivo.

Este proceso nos da pie a replantear nuestra comprensión de los retos a los que nos enfrentamos, navegar su complejidad y llevarlos a nuevos territorios.

Al definir nuestra intención en función al impacto positivo que podemos tener en los demás y asegurarnos de que todas las consecuencias del ejercicio de Diseño sean coherentes con esos principios, acabamos por provocar un cambio de paradigma. Pasando de un modelo transaccional, basado en los intereses propios de cada una de las partes, a uno relacional, en el que los beneficios de la empresa, o del proyecto, se alinean con los beneficios del entorno personal, social y medioambiental, generando una relación de interdependencia y de creación continua de valor compartido. En conclusión, el proceso de Diseño para

la Transformación es una forma abierta y flexible de abordar retos complejos que requieren una visión y actitud transformadora.

Para lograr esta transformación, necesitamos una comprensión profunda del sistema desde nuestra propia sensibilidad para identificar las áreas críticas de cambio, también se necesita la definición de una intención transformadora subjetiva orientada al impacto que sirva de motor para nuestras acciones, con el fin de diseñar un ecosistema coherente de intervenciones que busquen crear un escenario de consecuencias deseables.

Como resultado de este proceso continuo, encontraremos que hemos sido capaces no sólo de crear soluciones innovadoras, sino de cambiar profundamente los fundamentos conceptuales que sustentan nuestros proyectos o negocios, llevándolos hacia un nuevo espacio de responsabilidad con nosotros mismos, nuestra sociedad y el dañado planeta que habitamos.

