



ieem.edu.uy



Un must: cultura de diseño

El pensamiento de diseño es una metodología para resolver problemas complejos que ya tiene un largo camino recorrido. Conozcamos qué se necesita para incorporarlo en la cultura de una organización



Por **Valeria Fratocchi**,
profesora del IEEM

Tener una cultura de diseño ha pasado a ser un objetivo clave de las organizaciones que quieren o deben construir su ventaja competitiva sobre la lealtad de sus clientes. Volvemos al principio de la historia, con un cliente cuya centralidad está en la base del negocio y esta prioridad se siente en los corazones y se piensa en las cabezas de los equipos que diseñan productos y servicios para ese cliente.

La nueva máxima es “good design is good business”, pues las nuevas herramientas de diseño traen mejoras al diseño tradicional y logran mejores propuestas en menos tiempo.

La tecnología embebida en el negocio no solo abre nuevas líneas de exploración y ejecución, sino que promueve la transversalidad de todo el proceso de diseño e instala conversaciones que integran a los sectores que, en formatos anteriores, actuaban como silos estancos.

Diseñar la cultura de diseño

La cultura de diseño es el marco de referencia que naturaliza la medición del impacto del diseño, el feedback oportuno y fluido a los diseñadores, la vocación por la exploración hasta la causa raíz y las actitudes y comportamientos propios de una forma de hacer que gira en torno al diseño, a la creación de valor como eje central.

La cuestión, entonces, es comenzar por el diseño de la cultura de diseño.

Para hacerlo, podemos tomar como referencia el artículo de Jennifer Kilian, “Building a design driven culture”, que además de claro es breve y, por tanto, muy útil.

Como punto de partida, entender realmente al cliente suele implicar un ejercicio de autocrítica y hasta de desaprendizaje.

Lo habitual es que la organización tenga procesos orientados al cliente y una narrativa que aluda a su satisfacción.

Sin embargo, el tipo de foco en el cliente que caracteriza a una cultura de diseño involucra la revisión de los KPI, de forma de



ir más allá de la pregunta “qué quieren los clientes” y tener las métricas que permitan entender “por qué el cliente quiere lo que quiere”.

En casos como Amazon, los directivos hacen escuchas telefónicas del call center con esta finalidad y hay muchos ejemplos

● ● Entender realmente al cliente suele implicar un ejercicio de autocrítica

similares en los que los líderes se hacen un tiempo para estar en el front desk y explorar por sí mismos.

Para conocer al cliente es necesario verlo y escucharlo, pero la información que se obtenga alimenta un buen proceso de diseño solo en la medida en que podamos aumentar significativamente los niveles de empatía con esos clientes.

La verdadera escucha y la resonancia emocional del vínculo con el cliente es lo que permitirá crear arquetipos que vayan más allá de la demografía y diseñar una propuesta de valor a lo largo de todo su journey.

La empatía y la comprensión del cliente deja de ser propiedad del área de marketing y atraviesa a toda la organización, ahora enfocada en indicadores como el customer lifetime value (valor del tiempo de vida del cliente), satisfacción en tiempo real de cada segmento pensando en visibilizar la relación profunda del cliente con la marca a lo largo del tiempo.

Desarrollar el journey del cliente requiere insumos de muchas áreas de la organización trabajando en equipo y diseñando en tiempo real.

La cultura de diseño en acción tiene impacto cuando las áreas trabajan juntas con la experien-

cia del cliente como prioridad absoluta y, desde ese lugar, toman decisiones que aseguran que el journey del cliente esté alineado con la estrategia de negocio y que efectivamente se le entregue valor. La agilidad es parte de este modo de trabajar que logra resultados de corto tiempo.

● ● La comprensión del cliente deja de ser propiedad de marketing

El buen diseño es ágil. Actuar con rapidez es vital en una cultura de diseño que asegure un buen time to market.

Esto implica tener una destacada capacidad de prototipar y hacerlo con iteración frecuente y adaptaciones alineadas al feedback del cliente.

En una cultura de diseño no hay temor a lanzar un producto que no es totalmente perfecto, se

sale al mercado con el mínimo producto viable a la espera de un feedback inmediato del cliente. A partir de este se incorporan cambios y se lanza la siguiente versión.

La construcción de una cultura de diseño requiere de un liderazgo con autoridad real, que siga las métricas continuamente y asegure que las personas correctas estén en equipos colaborativos que puedan trabajar en ambientes flexibles, siempre orientados a la satisfacción del cliente y obsesionados con la aceleración de procesos.

Estas personas, estos diseñadores, están siempre dispuestos a aprender, sin importar cuánto sepan y cuánto hayan trabajado... Porque son conscientes de que cada interacción con el cliente es una oportunidad de conocerlo mejor y de rediseñar su experiencia, en una carrera que no tiene fin. ●