



SIEMENS



CIIDEC
TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

DESIGN THINKING

Sobre el CIIDECH

En el CIIDECH ofrecemos Soluciones Integrales de capacitación encaminadas a transformar la **“Arquitectura Organizacional de las Empresas”**, entendida ésta como la forma en que las “cosas ocurren”, instalando herramientas basadas en una plataforma educativa que apunta hacia aprendizajes de primer, segundo y tercer orden, a través de la utilización de las **TAC's (Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento)** que facultan a las personas para generar las acciones que las empresas necesitan.

Apostamos por el Modelo de Aprendizaje 70:20:10 que es un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger.

Este modelo se apoya en la teoría que argumenta que el 70% del aprendizaje de un profesional proviene de la experiencia y práctica en el puesto de trabajo (learning by doing), el 20% se adquiere a través de las conversaciones y feedback con otras personas y tan solo el 10% proviene de cursos y programas estructurados.

Uno de los aspectos más importantes de este modelo es que cada persona es responsable de gestionar su propio aprendizaje. Las empresas no administran la formación en este esquema, sino que contribuyen para que el aprendizaje informal ocurra de la mejor manera facilitando a los equipos los recursos necesarios a través de los soportes adecuados, de forma que sean 100% accesibles en el momento preciso para cada alumno.



En CIIDECH contamos con una amplia gama de dinámicas, herramientas lúdicas y nuevos modelos de capacitación innovadora y creativa para liberar el potencial de las personas y desarrollar nuevas estrategias, compromisos, productos o mejoras, estimulando el pensamiento y la imaginación.

Visítanos en:

www.ciidech.com.mx

Atentamente

Diana Santana
Directora General

Sobre el facilitador

Raúl González García

Es Licenciado en Filosofía por Universidad Complutense de Madrid. Cuenta con Maestría en Organización y Liderazgo por Universidad de Mälardalen (Suecia).

Es Diplomado en Coaching (acreditado por ICF) por Akademi Coachtjärna (Suecia) y tiene un Diplomado en Pedagogía, también por la Universidad Complutense de Madrid.

Es experto en Acompañamiento a organizaciones en procesos de Desarrollo Organizacional, Design Thinking, innovación centrada en las personas y nuevas tendencias de aprendizaje organizacional.

Capacitador (Comunicación y Liderazgo) y Consultor externo en Desarrollo Organizacional (Gestión del cambio, Teambuilding, Coaching, etc.) Formación de formadores, profesores y orientadores laborales en coaching y otras herramientas innovadoras (Business Model Canvas, Visual explorer, World Café, etc.) para acompañar a jóvenes en procesos de desarrollo profesional y planes de carrera.

Es coach laboral y consultor en Desarrollo Organizacional.

Sobre el facilitador

Michael McNee

Bachelor's degree (Honores) de la Universidad de Manchester, Manchester. St. Malachy's College, Belfast. Certificación en Nuevas formas para promover diálogo y la participación de grupos. Instituto Internacional de Facilitación y Cambio. Certificación en Mapeo y Cosecha de Alcances. Instituto Internacional de Facilitación y Cambio. Razonamiento científico – Dr. Ian Hacking. Instituto de Investigaciones Filosóficas, UNAM. Globalización, incremento del incertidumbre y cambio en la desigualdad social ensociedades modernas – Dr. Hans Peter Blossfeld. Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México. Cognición, comunicación y cultura – Dr. Dan Sperber. Instituto de Investigaciones Filosóficas, UNAM. Gestión de proyectos. Project Management Institute, México. Desarrollo organizacional y Gestión de cambio. Universidad Corporativa UEF, España. Comunicación multicultural con especialización con cultura Japonesa. Canning Institute, Londres.

Líder en el diseño e implementación de estrategias de gestión y desarrollo de capital. Competencias consolidadas en posiciones de liderazgo en

procesos de gestión del cambio. Consultor en Desarrollo Organizacional y Capital Humano. Asesor en Administración, Planeación y Liderazgo para Organizaciones Civiles, ONG's y la Iniciativa Privada. Instructor en programas de Desarrollo Humano y Competencias Críticas Organizacionales. Asesor en clima organizacional y gestión de conflicto grupal. Liderazgo en la detección de necesidades e implementación de programas de transformación cultural para potenciar el capital humano dentro del marco de Great Place to Work. Responsable para la formación y desarrollo de equipos para el análisis cuantitativa / cualitativa de los procesos y prácticas de la función de Capital Humano.

Profesor en la Universidad Anáhuac, titular en las materias de Gestión del Cambio y Habilidades Gerenciales. ESDEN Escuela de Negocios, Madrid.

Abelardo Nava Hernández

Licenciado en Contaduría Público (UNITEC, 1975), Licenciado en Administración (IESEM, 1980), Certificación en Análisis de Problemas y Toma de Decisiones (KEPNER & TREGOE, 1978), Diplomado en Estrategias de Calidad (ITESM, ITM 1985), Diplomado en Desarrollo Organizacional (INDHUCE, 1987), Maestría en Psicoterapia Gestalt (IMPG, 1989), Maestría en Programación Neurolingüística (GRINDER, DELOIZER & ASOC., 1991) y Certificación en HACCP (AMERICAN INSTITUTE OF BAKING, 2002.) Certificación en Coaching Ejecutivo (Reencuadre S.C.)

Cuenta con 35 años de experiencia en: Recursos Humanos. Desarrollo Organizacional con énfasis en Productividad y Calidad. Sistemas de Gestión de Calidad. Negociaciones de Contratos Colectivos de Trabajo.

Diseño e Instrumentación de Estrategias para:

- Incrementar la competitividad.
- Desarrollar el Capital Intelectual.
- Paz y Competitividad Laboral (Sindical)
- Desarrollo del Talento Humano.

Es instructor de ITESM / Campus Estado de México / 1992 – 1998 Catedrático de Extensión Universitaria y responsable del Diseño de Diplomados Cerrados. ITAM / Campus Ciudad de México / 1998-2008. Catedrático de Extensión Universitaria, titular de la materia de “Desarrollo de las Capacidades Humanas” del Diplomado en “Dirección de Recursos Humanos” ANÁHUAC / Liderazgo.

Joaquín Salazar Peregrini

Licenciado en Psicología. Universidad Iberoamericana. Maestría en Educación y Desarrollo Laureate International Universities UVM Santa Fe. Coach Certificado Tecnológico de Monterrey.

Es Instructor y consultor de recursos humanos. Participa en el Desarrollo e implementación de Programas de Capacitación en Habilidades Gerenciales y Directivas.

6

Instructor de Desarrollo, Comunicación, Servicio, Ventas, etc. Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas. Profesor de Ética Profesional, Mercadotecnia y Comunicación. Escuela Bancaria Comercial. Instructor y Titular del Diplomado de Coaching Empresarial. Sociedad Mexicana de Grafología. Instructor y Coordinador Titular del Seminario de Formación de Instructores en la Universidad Iberoamericana. Instructor del Diplomado en Desarrollo Humano. Centro de Desarrollo Humano Ollin. Profesor de

la materia Historia de la Psicología. Universidad Femenina de México.

Desarrollo e implementación de Planeación Estratégica, Evaluación del Desempeño, Rutas de Crecimiento y Mapas de sucesión con base en Bandas de Nivelación, Tabuladores y Niveles, Planes de Bonos e Incentivos. Evaluación de Ejecutivos 360°, Análisis de Rostro, Lenguaje No verbal, Assessment, Habilidades Gerenciales, Clima, Psicométrica, Entrevistas por Competencias, Presentaciones de Alto Impacto, Desarrollo de Perfiles y Descripción de Funciones. Desarrollo de Escalafones.

1. ¿CÓMO FUNCIONA DESIGN THINKING?

1. Publicado en <http://innolandia.es/guia-design-thinking-en-espanol-para-dugua-design-thinking-en-espanol-para-dummies-como-crear-productos-y-servicios-innovadores-diferentesmmies-como-crear-productos-y-servicios-innovadores-different/>



Design Thinking o pensamiento de diseño es un modelo de cómo enfocar la innovación en entornos inciertos de forma ágil y radical. Porsus propias características, diferentes a otras formas de crear productos y servicios innovadores, está demostrando que es muy útil para las empresas. De hecho grandes empresas ya están aplicando estos modelos de trabajo.

Los grandes impulsores de esta filosofía de diseño son la gente de la consultora IDEO, liderados por Tim Brown, aunque fueron apareciendo otras escuelas como el school de la Universidad de Stanford o escuelas europeas.

Las características del Design Thinking son realmente lo que lo hacen diferente.

Características del Design Thinking



#1 CENTRADO EN EL USUARIO

Antes de generar ideas, hay que entender realmente cuál es el problema del usuario.

De verdad, nada de números estadísticos o focus group tradicionales.

Observando. Hablando. Analizando

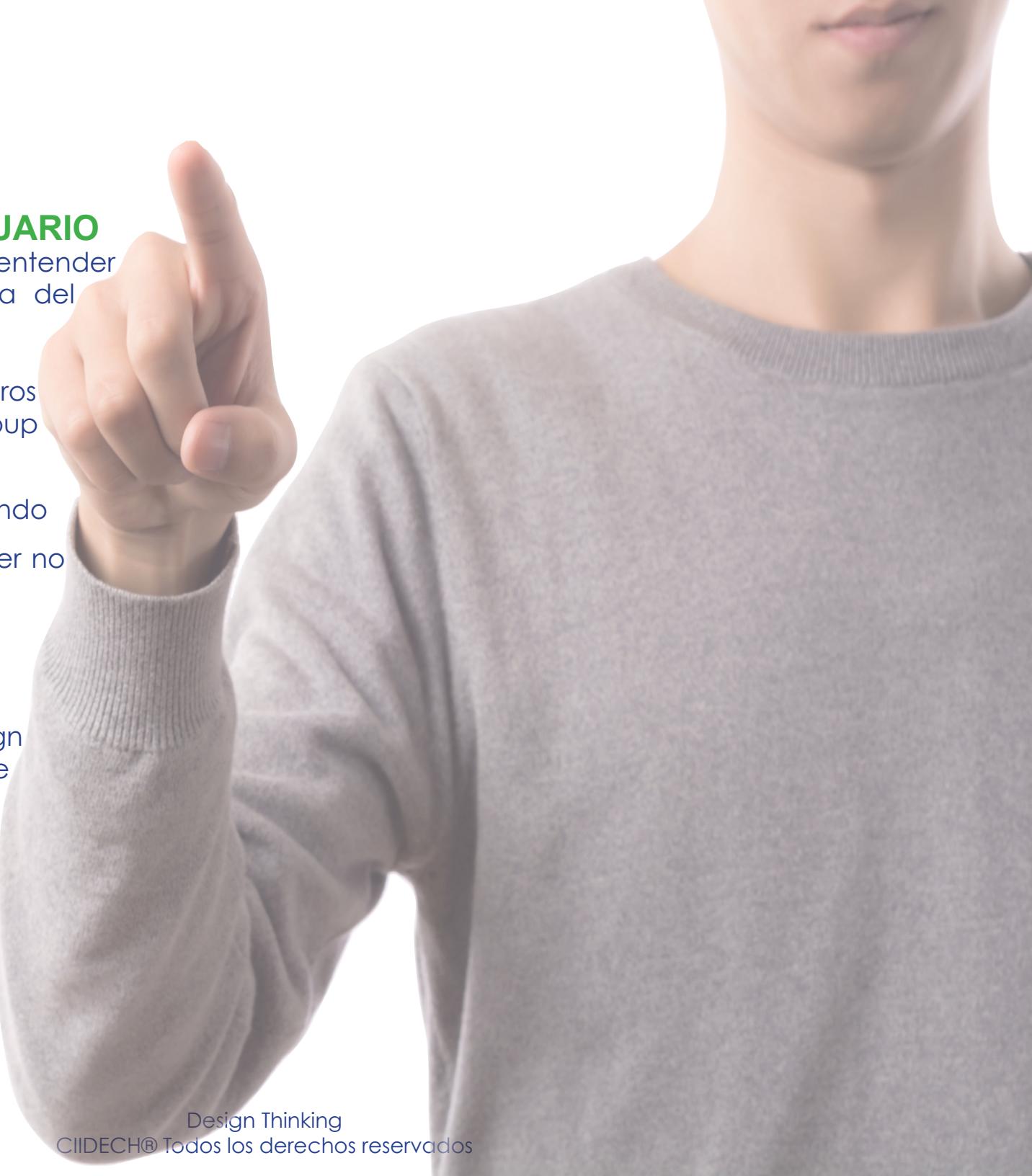
Porque sin problema que resolver no
10 hay innovación que valga.

#2 VISUAL Y TANGIBLE: PROTOTIPOS

Cuando aplicamos Design Thinking tomamos el sombrero de un diseñador.

La comunicación visual es efectiva y efectista. Nos permite pensar desde ámbitos que no solemos tener en cuenta con un enfoque tradicional.

Aquí es donde puedes usar post-its, dibujos, esquemas, plastilina, cartón...



Aunque aquí lo importante es tangibilizar las ideas.

Que se puedan tocar, porque este hecho favorece dos cosas: la comunicación de ideas, a veces complejas y abstractas y la propia creatividad del equipo.

Olvídate de aburridos informes en Word para explicar los retos

#3 CO-CREACIÓN. PARTICIPATIVO

Design Thinking busca la participación de las personas.

Cuanto más diferentes mejor, porque de la diversidad podemos obtener ideas más radicales.

Todas las personas que se puedan ver afectadas por el problema o la solución deberían participar. Incluso, **co-crear con el cliente.**

#4 AGILIDAD E ITERACIÓN

Design Thinking no es un enfoque analítico. Es de acción.

Debemos mostrar esos prototipos a los usuarios para mejorar el diseño que hemos realizado.

E introducir mejoras rápidamente sobre las ideas o conceptos que estás desarrollando.

Se trata de ir rápido, rápido.

Aunque a mitad del proceso puedes sentirte perdido, es normal. Créeme.

Es importante confiar en el proceso. Tener claras las fases y las herramientas a utilizar.

Porque de ahí saldrán los productos y servicios innovadores.

#5 CONFÍA EN EL PROCESO Y LAS HERRAMIENTAS

En el proceso también tienes que animarte a ser radical en la propuesta de soluciones a los problemas. Adoptar nuevos puntos de vista, sin miedo a equivocarte.

Puedes probar e iterar. Lo importante es aprender del usuario y dar con una solución que realmente soluciona sus problemas.



EL PROCESO DE DESIGN THINKING

Aunque existen diferentes metodologías específicas, desarrolladas por varias escuelas, el proceso se puede resumir en 4 grandes etapas:

- 1) Exploración = Descubrimiento**
- 14 2) Creación = Diseño del concepto**
- 3) Reflexión = Desarrollar prototipos**
- 4) Implementación = Lanzamiento y puesta en marcha**



LAS HERRAMIENTAS DEL DESIGN THINKING



Design Thinking tiene una serie de herramientas que se utilizan a lo largo del proceso de crear productos y servicios innovadores, en función de la fase en la que nos encontramos.

Un cambio radical de esta metodología, es que abandonamos las técnicas estadísticas y analíticas tradicionales, con sesudos Excels y gráficos de mil colores. Pasamos a utilizar herramientas sociales, más cercanas a la etnología y al análisis individual, más que al colectivo.

Ejemplos de herramientas para cada fase de un proceso de Design Thinking:



Explorar

- Mapa de stakeholders
- Safaris de servicio
- Shadowing
- Customer Journey Maps
- Entrevistas en contexto
- 5-whys
- Pruebas culturales
- Etnografía móvil
- Un día en la vida de...
- **Mapas de empatía**
- **Personas**

Crear y reflexionar

- Técnicas de creatividad
- Qué pasaría si....
- Diseño de escenarios
- Storyboards
- Pasillo del cliente, de mesa
- Simulación del servicio (prototipo del servicio)
- Service Staging
- **Co-creación**

Design Thinking

Implementar

- Storytelling
- **Blueprint de servicios**
- Roleplay de servicios
- **Business Model Canvas**

¿CUANDO PUEDO UTILIZAR DESIGN THINKING?

La respuesta me la dio José Picó en un curso de la EOI al que asistí: **SIEMPRE**.

¿Por qué? Porque Design Thinking tiene su base en la resolución de problemas, desde el punto de vista del usuario. Por eso, cuando nos enfrentemos a un problema podemos resolverlo de forma analítica, pero también con el pensamiento de diseño.

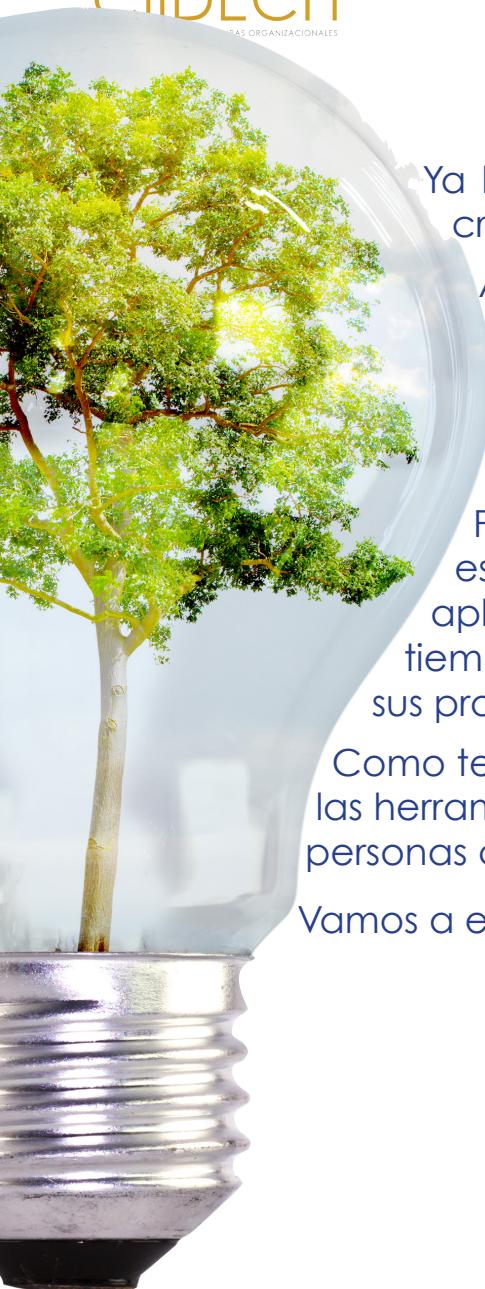


Estos son algunos ejemplos reales para una empresa que ya existe, en los que puedes aplicar Design Thinking:

- Para crear productos y servicios innovadores: quieres abrir un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto con tus clientes actuales.
- Quieres mejorar la experiencia del usuario con los clientes que tienes en tu servicio
- Quieres aumentar los ingresos durante el servicio con tus clientes
- Para diseñar e implantar nuevos procesos de trabajo internos (en este caso, tus “usuarios” son tus empleados o compañeros).
- Quieres innovar en el modelo de negocio de la empresa

17

¿CUANDO PUEDO UTILIZAR DESIGN THINKING?



Ya hemos visto qué es, cómo funciona y cuándo puedes utilizar Design Thinking para crear productos y servicios innovadores, aunque no solo eso.

Ahora quiero explicarte el modelo que utilizo, el desarrollado por la d.school de la Universidad de Stanford.

¿Por qué lo utilizo?

Porque creo que es la más sencilla de aplicar en empresas reales de tamaño medio. Si estás convencido de que tienes que agilizar tus procesos de innovación en la empresa, aplicar Design Thinking te permitirá generar ideas innovadoras radicales en muy poco tiempo. Y sobre todo, contrastarlas con los usuarios para comprobar si realmente solucionan sus problemas o es todo una fantasía que nos hemos inventado en una sala.

Como te decía, lo importante es el proceso. Seguir las 5 fases a rajatabla. Y entonces aplicar las herramientas que más encajen dentro del proceso, del objetivo del equipo y del grupo de personas con las que estés trabajando.

Vamos a entrar en detalle.

Parece una estupidez, pero no lo es tanto. Antes de empezar a innovar, tienes que tener claro hacia dónde quieras innovar. Esto es lo que se denomina el “reto”. Hacia dónde vas a centrar los esfuerzos de innovación con tu equipo, porque acuéstate que no puedes arreglar el mundo en unas semanas. Y los problemas de tu empresa tampoco. Así que olvídate si pensabas que Design Thinking era el santo grial que convertiría tu empresa en el nuevo Apple- Pero sí que te permite agilizar los resultados y obtener propuestas diferenciales. Antes de llamar a nadie, define el reto hacia el que te vas a orientar. Pero sin crear productos y servicios innovadores todavía.

Debes confiar en el proceso.

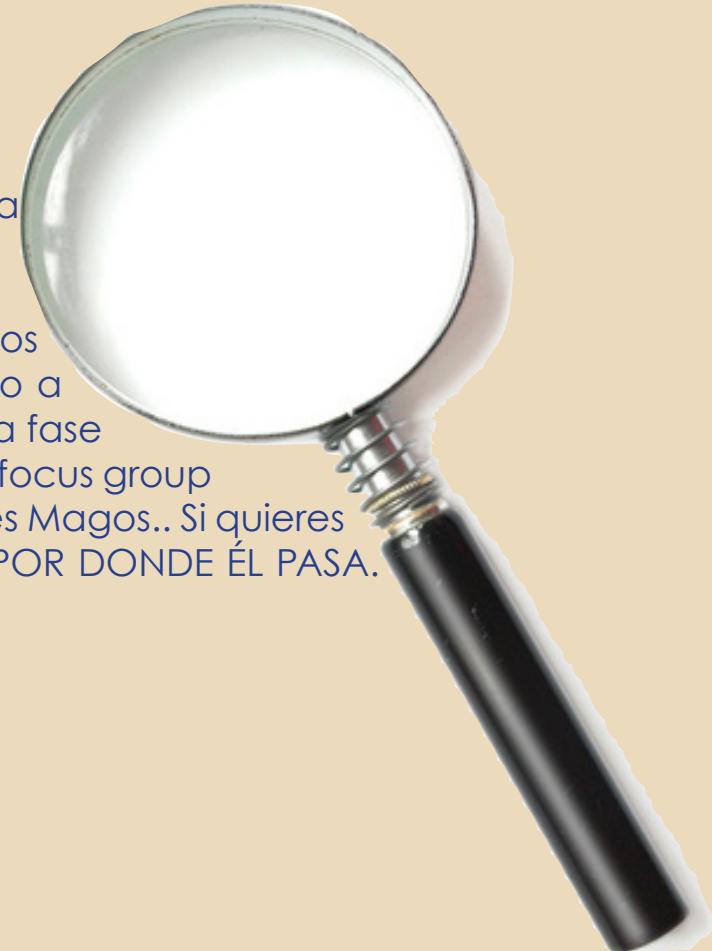
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE DISEÑO DE INNOVACIÓN

El proceso de diseño incluye 5 fases

	Actividades	Entregables
Sesión #1 Empatizar	<ul style="list-style-type: none"> • Observar • Generar conversación. ¿Por qué? • Trabajo de campo. Validar 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas • Mapa de empatía • Customer Journey Canvas
Sesión #2 Definir	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar la información • Definir el “Point of View” = enunciado del problema 	<ul style="list-style-type: none"> • Mural del cliente • Point of view
Sesión #3 Idear	<ul style="list-style-type: none"> • Generar ideas para el problema <ul style="list-style-type: none"> - Cambio de actores - Touchpoints - Ideas radicales 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 conceptos clave a prototipar • Modelo de negocio de cada uno
Sesión #4 Prototipar	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar prototipos • Mejorar los prototipos con feedback de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Prototipos • Producto Mínimo Viable a desarrollar
Sesión #5 Testar	<ul style="list-style-type: none"> • Definir métricas clave • Solicitar feedback a los usuarios • Iterar a fase anterior 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback de usuarios • Presupuesto de desarrollo

Las personas mentimos más que hablamos. A veces de forma consciente y otras de forma inconsciente.

Porque no nos acordamos o porque nos fijamos en determinados detalles que otros les puede parecer una tontería. El cerebro a veces nos juega esas malas pasadas. Así que la clave de esta fase 20 es el trabajo de campo. Hay que salir a la calle y dejarnos de focus group con usuarios como hasta ahora, que piden la carta a los Reyes Magos.. Si quieres ponerte realmente en la piel de tu cliente necesitas PASAR POR DONDE ÉL PASA. Físicamente y emocionalmente.



Cuanto más emocional el producto / servicio, más necesario involucrarse a fondo. Si intentas crear un servicio de ayuda a los desempleados y nunca te han despedido, mal empezamos. No podrás empatizar nunca con ellos. Tienes que observar qué hacen, qué dicen y después entrar en profundidad con ellos sobre por qué.

Aunque hay otras, mi herramienta favorita para aplicar aquí es el mapa de empatía.

Hasta aquí tenemos una pared llena de post-its con aprendizajes que hemos obtenido observando al usuario. Muchos sorprendentes, los llamados insights.

Por ejemplo, ¿Sabías que algunos motivos por los que los niños no les gusta el pescado es porque cuando lo ven en el plato o en la cocina les recuerda a los peces que ven en la tele o en las fotos? Tenemos nuestro mapa de empatía e incluso las rutinas de comportamiento del usuario: cuándo, dónde, cómo utiliza / consume el producto o servicio. Pero toda esa información es inmanejable. Debemos resumirla en un único problema, al que debemos buscarle solución.

Puede ser grande o pequeño, pero uno.

Para hacerlo, utilizamos la herramienta “Point of view”. Una frase compuesta de tres partes:

- El usuario: Pedro López...
- Su problema: ... no quiere comer pescado....
- El motivo por el que necesita solucionar su problema:porque asocia el pescado que va a comer con el que ve en la TV y le da miedo...

Conclusión: para que los niños coman pescado tenemos que solucionar el motivo por el que no lo hacen, adoptando una posición de diseñadores.



Ahora sí. Después de haber tenido toda la creatividad del grupo encerrada para que no rompiera el proceso, ahora es el momento de dejarla salir.

El proceso incluye dos etapas:

- Generar el máximo número de ideas posibles. Hay que buscar los extremos, para generar ideas radicales para solucionar la causa: qué pasaría si quitáramos determinados elementos de la ecuación; si cambiamos tiempo y espacio...
- Filtrar y elegir las ideas más prometedoras que resuelvan mejor el problema. Atención, no descartemos ninguna idea en esta fase por motivos económicos. Lo importante es que encajen bien para solucionar el problema de nuestro usuario.

22

Manos a la obra. Tenemos que tangibilizar la idea brillante que hemos seleccionado y que va a resolver el problema de los usuarios. Tangibilizar se puede hacer de muchas maneras, pero lo importante es tocar. He descubierto en mis talleres sobre innovación que cuando pones a las personas a manipular cosas y crear, de repente conectan con su niño interior y se dispara la creatividad.



Son famosos los casos de Lego para hacer prototipos, pero también puedes utilizar plastilina, papel, cartón y tijeras, colores, palos, etc... Cuanto más sencillo, mejor. Échale un vistazo al capítulo de Néstor Guerra sobre prototipaje en el libro de España Lean Startup

Otra forma de prototipar productos es con impresoras 3D, ahora que están bajando de precio. También puedes utilizar aplicaciones de video bastante interesantes para crear prototipos de servicios, menos tangibles. Te permiten explicar el nuevo servicio o incluso crear storyboards animados. Por ejemplo Xtranormal, Powtoon o Storyboardthat.com

Dice Steve Blanck en el Manual del Emprendedor, que un primer prototipo debe realizarse con menos de 100€ en un máximo de 1 día. Aunque él se centra en Lean Start-up, Design Thinking comparte también esta filosofía. Y de aquí tendrías que enseñárselo a los usuarios, a ver si realmente les resuelve su problema o no hemos entendido nada.

Todo el proceso nos lleva hasta este punto. Tenemos algo físico, una maqueta, un 3D, un video y se lo llevamos al cliente. Mi sugerencia personal es que se lo dás al cliente casi sin explicación. Porque así verás cómo interactúa con el prototipo. Qué hace, por dónde lo toma, por dónde empezaría...

Toda esa información es oro puro, que nos permitirá volver a mejorar el producto o servicio que estamos creando. Y a partir de aquí empezamos a iterar.

Según la información que obtengamos del test del cliente con el producto o servicio, veremos si nos hemos confundido en entender al cliente, en definir el problema, en la solución o cómo tangibilizamos la solución. Por ejemplo. Para mejorar la experiencia en las urgencias sanitarias de un hospital, se ha decidido dar una Tablet a cada paciente para que la espera sea más agradable.

Sin embargo, cuando le muestran el prototipo al cliente te dicen que lo que ellos quieren es que les atiendan lo más rápido posible. Te han dado oro puro. Ya sabes realmente lo que quieren y lo que les preocupa.

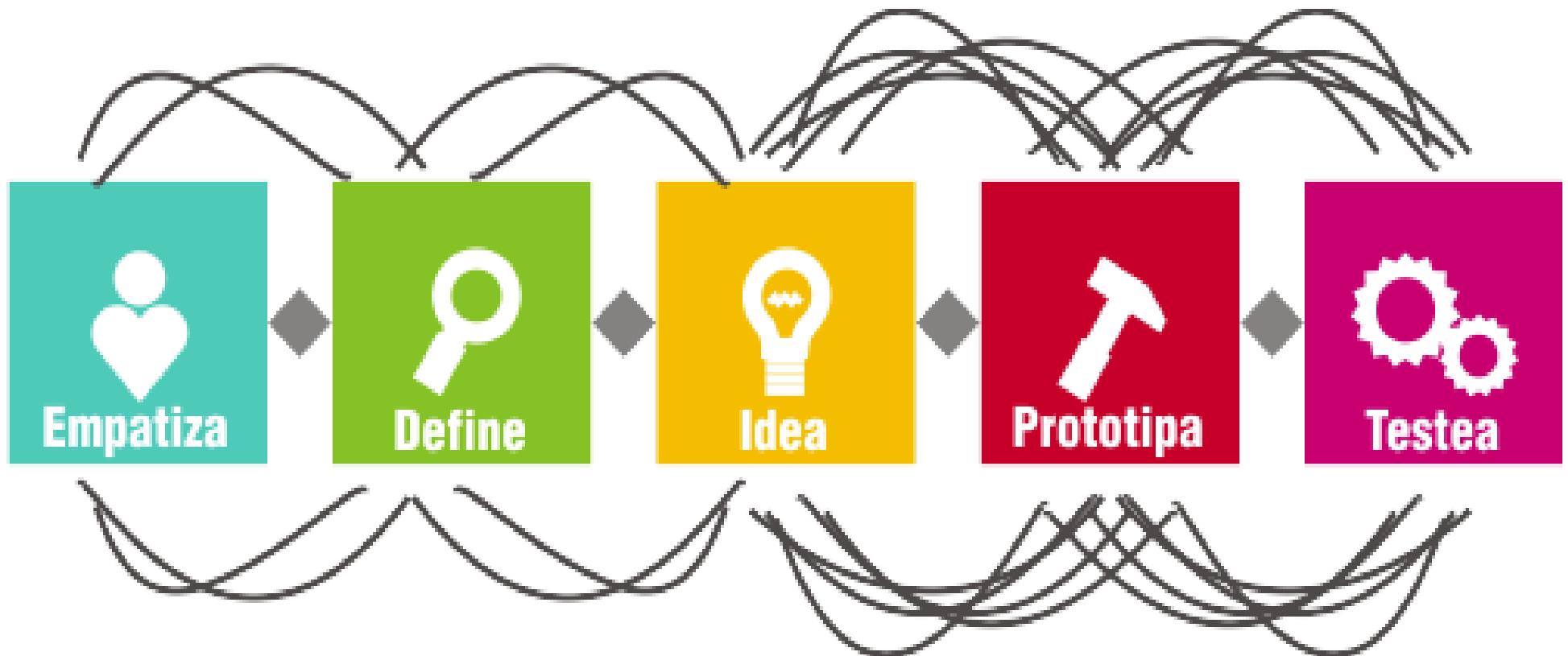
24 Modifica tu prototipo para llegar a lo que ellos te piden. Y no busques el producto perfecto. En cuanto tengas algo, de lo que te sientas avergonzado, lánzalo e itera.

2. PASOS DE DESIGN THINKING



El Design Thinking tiene cinco pasos elementales:

26



"Para crear innovaciones significativas necesitas conocer a tus usuarios y preocuparte de sus vidas"

Empatía es la base del proceso de diseño que está centrado en las personas y los usuarios. Lo básico para ser empático es:

Observar: Mira a los usuarios y sus comportamientos en el contexto de sus vidas. Debemos siempre tratar de observar desde el exterior sin entrometerse, las mejores ideas vienen en estas situaciones así.

Involúcrate: Generar una conversación. Esta puede ser desde una pregunta de pasillo, breve, hasta una conversación más estructurada. Prepara algunas preguntas para ir manejando la conversación siempre manteniéndola levemente estructurada.

Lo importante es siempre preguntar “¿Por qué?” ya que eso descubre nuevos significados, preguntar una y dos veces si es necesario... ¿Por qué? ¿Por qué?

Mira y Escucha: Lo mejor siempre es combinar estas dos, la conversación y el engagement.

Pídele también que te explique como hace algunas cosas y que vaya vocalizando lo que pasa por su mente cuando esté en su trabajo. Ten

una conversación mientras trabaja y esté en su contexto.

Como diseñador, los problemas que tratas de resolver no son los tuyos, son problemas de otras personas. Diseñar para estas personas requiere desarrollar empatía, por lo que ellos son como personas y lo **27** que es importante para ellos.

La empatía que es el elemento esencial del proceso de diseño. Entonces entra en un modo, en un estado de observación que es el modo empatía. (Que) Es básicamente entender a los usuarios dentro del contexto del cual estás diseñando. Es el esfuerzo por comprender las cosas que hacen y porqué; sus necesidades físicas y emocionales, como conciben el mundo y que es significativo para ellos. Son las personas en acción las que inspiran al diseñador y direccionan una idea en particular. A esta etapa se le llama “immerse” ya que el diseñador debe hundirse en un mar de aprendizaje.

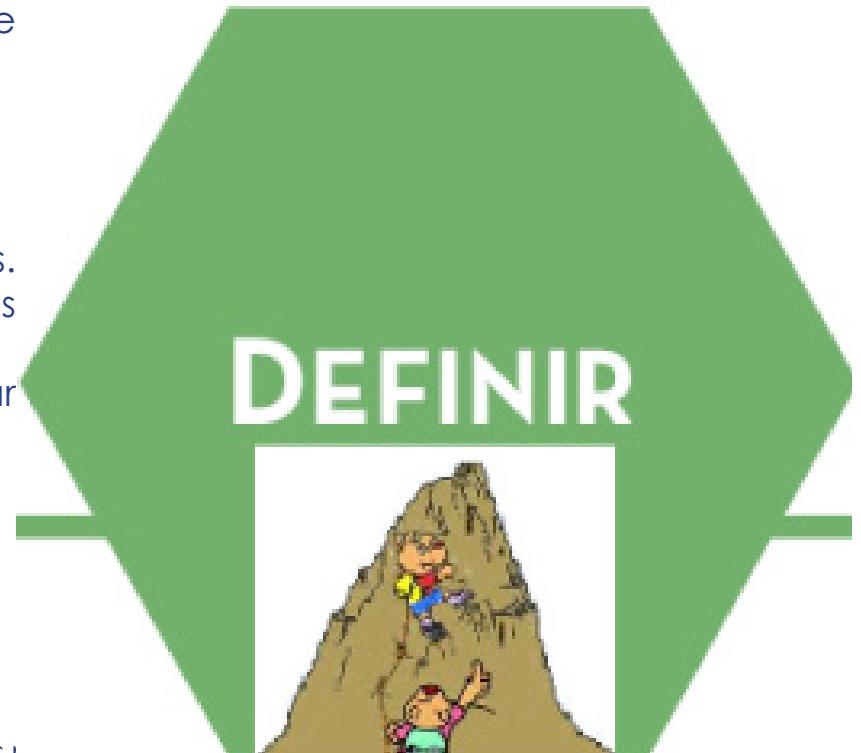
"Enmarcando el problema adecuado es la única manera de crear la solución correcta" Este modo "Definición", significa traer claridad y enfoque al espacio de diseño en que se definen y redefinen los conceptos. Es preciso determinar exactamente el desafío del proyecto, basado en lo aprendido del usuario y su contexto. Después de transformarse en un experto instantáneo del problema, adquiriendo una empatía invaluable con (por) la persona de la cual estás diseñando, en esta etapa se genera coherencia sobre la variada información que se ha reunido.

El modo definición es crítico para el proceso de diseño ya que el objetivo de esta etapa es apalpar un "Point of View" (POV) que significa crear una declaración de problema viable y significativo y que será guía para enfocarse de mejor manera a un usuario en particular. Los insights no aparecen de la nada y repentinamente como por arte de magia. Estos insights nacen al procesar y sintetizar la información, enfrentando el problema para hacer conexiones y descubrir patrones racionales.

28

Esta debe cumplir con ciertos criterios para que funcione bien:

- Enmarcar un problema con un enfoque directo.
- Que sea inspirador para el equipo.
- Que genere criterios para evaluar ideas y contrarrestarlas.
- Que capture las mentes y corazones de las personas que has estudiado.
- Que ayude a resolver el problema imposible, de desarrollar conceptos que sirven para todo y para todos.



"No significa tener la idea correcta, es sobre el crear la mayor cantidad de posibilidades." Aquí empieza el proceso de diseño y la generación de múltiples ideas. Esta etapa entrega los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras. Todas las ideas son válidas y se combina todo desde el pensamiento inconsciente y consciente, pensamientos racionales y la imaginación.

Es un espacio para desarrollar brainstorms y construir ideas sobre previas ideas. En esta etapa se conciben una gran cantidad de ideas que dan muchas alternativas de donde elegir como posibles soluciones en vez de encontrar una sola mejor solución. También se puede trabajar con métodos como croquis, mindmaps, prototipos y storyboards para explicar la idea de la mejor manera.

Pero el utilizar todas no significa éxito e incluso puede ser peor. A su vez, es necesario también separar el área de generación de ideas con el área de evaluación de ideas.

La creación de múltiples ideas permite atacar distintos focos:

- Pensar sobre soluciones que son obvias y por lo tanto aumenta el potencial de innovación del set de posibilidades
- Aprovechar de mejor manera las distintas visiones de cada equipo de trabajo y el trabajo colectivo
- Descubrir áreas inesperadas de exploración creando mayor volumen y mayores opciones para innovar.



Construye para pensar y evalúa para aprender."

El modo Prototipos es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final. O sea, no necesariamente debe ser un objeto sino cualquier cosa con que se pueda interactuar. Puede ser un post-it, un cartón doblado o una actividad e incluso un storyboard. Idealmente debe ser algo con que el usuario pueda trabajar y experimentar. Es un proceso de mejora, de tal forma que, en las fases iniciales de cada proyecto puede ser un poco amplio y el prototipo debe ser de manera rápida y barata de hacer, pero que puedan proporcionar (entregar) tema para debatir y recibir feedback de usuarios y colegas.

Este proceso se va refinando mientras el proyecto avanza y los prototipos van mostrando más características funcionales, formales y de uso.

30

Porqué hacer prototipos?

- Para inventar y construir para pensar en resolver el problema
- Para comunicar. Si una imagen vale mil palabras, un prototipo vale mil imágenes
- Para iniciar conversaciones. Las conversaciones con los usuarios son más eficientes cuando están concentradas sobre algo en que conversar, como un objeto
- Para cometer errores antes y de manera barata
- Para evaluar las alternativas. Ayuda a desarrollar distintas ideas sin tener que comprometerse con una demasiado temprano
- Para controlar el proceso de la creación de soluciones. Contribuye a identificar distintas variables para estar en posibilidades de descomponer grandes problemas para evaluarlos y solucionarlos de la mejor forma.

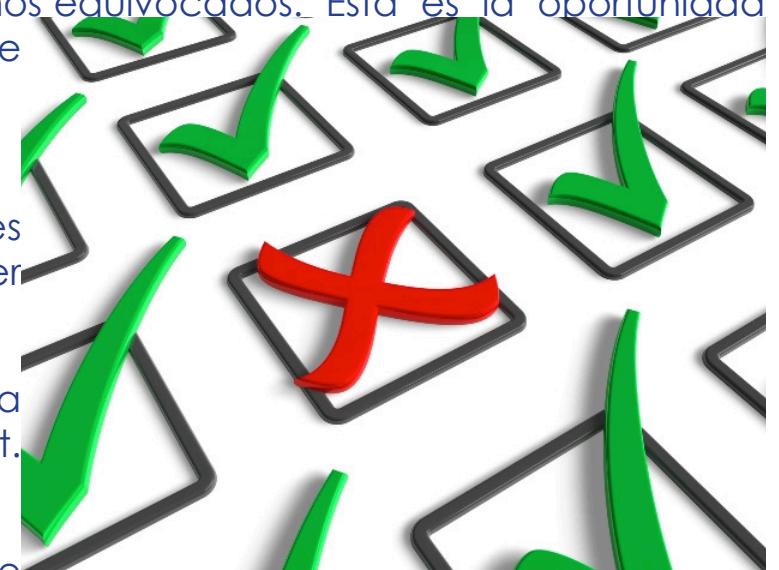
¿Como hacer prototipos?

- Empieza construyendo: Aún cuando no sepas lo que estás haciendo, el solo acto de recoger un material será suficiente para empezar a andar
- No le dediques demasiado tiempo a un prototipo: Déjalo ir antes de que te involucres demasiado emocionalmente.
- Identifica las variables: Cada prototipo debe ir respondiendo preguntas cuando se esté evaluando.
- Se debe estar atento a las respuestas de la interacción del objeto con el usuario

Trabaja los prototipos con un usuario en la mente: pregúntate... ¿Que esperar evaluar con el usuario?
¿Qué tipo de comportamientos esperas?

Evaluar te da la oportunidad para aprender sobre los usuarios y las posibles soluciones."

Este paso consiste en solicitar feedback y opiniones sobre los prototipos que se han creado de los mismos usuarios y colegas, además de ser otra oportunidad para ganar empatía por las personas de las cuales estas diseñando. Una buena regla es siempre hacer un prototipo pensando que estamos en lo correcto, pero debemos evaluar pensando que estamos equivocados. Esta es la oportunidad para refinar las soluciones y poder mejorárlas. Idealmente se debe evaluar y probar en el contexto mismo del usuario.



¿Porqué Evaluar?

32

- Para refinar prototipos y soluciones. Informa los siguientes pasos y ayuda a iterar, lo que algunas veces significa volver a la mesa de dibujo
- Para aprender más sobre el usuario. Es otra oportunidad para crear empatía a través de observaciones y engagement. Muchas veces entrega inesperados insights
- Para refinar el POV. Algunas veces la evaluación revela que no solo nos equivocamos en la solución, pero también en enmarcar adecuadamente el problema.

¿Cómo evaluar?

- No lo digas, muéstralos: Dale a los usuarios tus prototipos sin explicar nada. Deja que la persona interprete el objeto y observa tanto el uso como el mal uso de lo que le entregas y cómo interactúan con él. Posteriormente escucha todo lo que tengan que decir al respecto y responde las preguntas que tengan.

- Crea Experiencias: No es suficiente solo entregarles el objeto, lo ideal es crear el ambiente y recrear la experiencia para tener una visión más completa del contexto.
- Pídele al usuario que compare: Esto es, entregarle distintos prototipos para probar, dándole al usuario una base para poder comparar, esto revela necesidades potenciales.

<http://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/author/admin/>

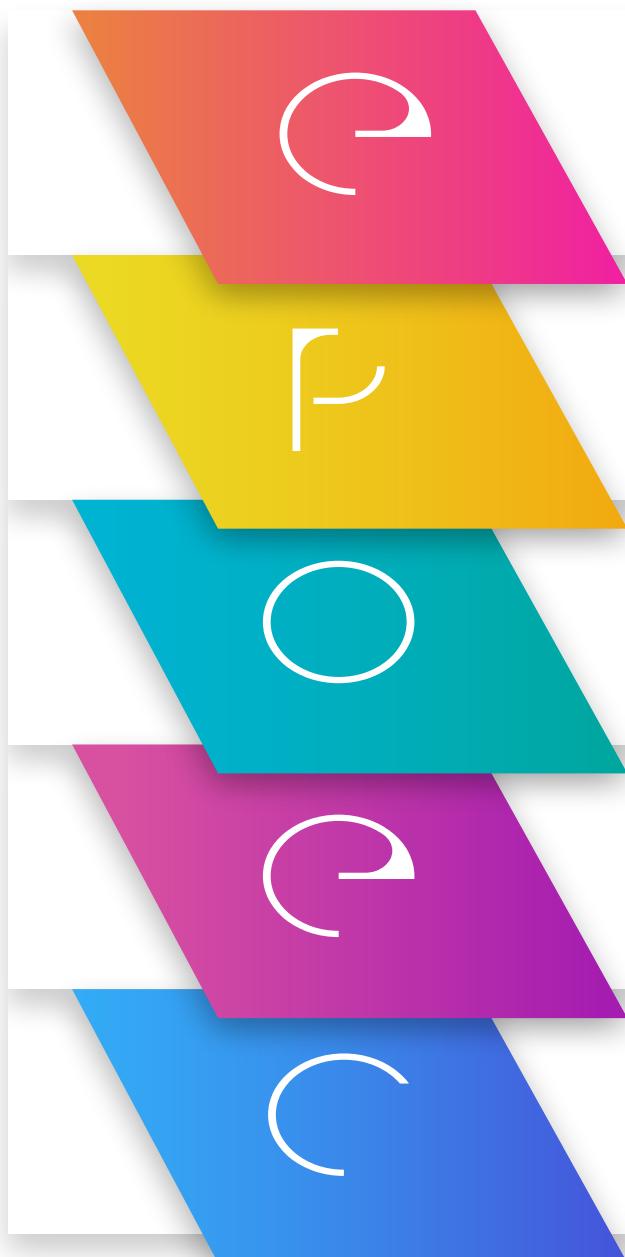
El ‘Design thinking’ o ‘pensamiento de diseño’ se define como el enfoque que se sirve de la sensibilidad del diseñador y de su método de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas, de una forma tecnológicamente factible y comercialmente viable. Dicho de otra forma, el ‘Design Thinking’ se presenta hoy en día como una metodología para desarrollar la innovación centrada en la persona. Por lo tanto, se precisa de un ‘Design thinker’ efectivo para introducir esta metodología en el proceso de innovación de las organizaciones.



**3. EL DESIGN THINKER
PARA EL PROCESO DE
INNOVACIÓN**

Pero no es preciso tener una habilidad natural para convertirse en un 'design thinker', basta con entrenarse y practicar para lograr desarrollarlo y convertirse en un 'design thinker' efectivo.

Las características que diferencian a un 'design thinker' son:



Empatía: un 'design thinker' es capaz de ver el mundo desde las diversas perspectivas de sus colaboradores, clientes, compañeros... es decir, presentan un enfoque hacia las personas.



Pensamiento integrador: no confían exclusivamente en procesos analíticos sino que prestan atención a todos los aspectos que destacan de un problema para desarrollar soluciones al mismo.



Optimismo: asumen que al menos una de las soluciones potenciales mejora las alternativas existentes, aunque parezca difícil de lograr.



Experimentalismo: proponen cuestiones y exploran restricciones en busca de nuevas soluciones que mejoren las existentes.



Colaboración: se rodean de colaboradores multidisciplinarios para lograr una visión conjunta más amplia que ayude llegar a soluciones más completas y que de otra forma no se habrían logrado desarrollar.



¿Qué piensa y siente?

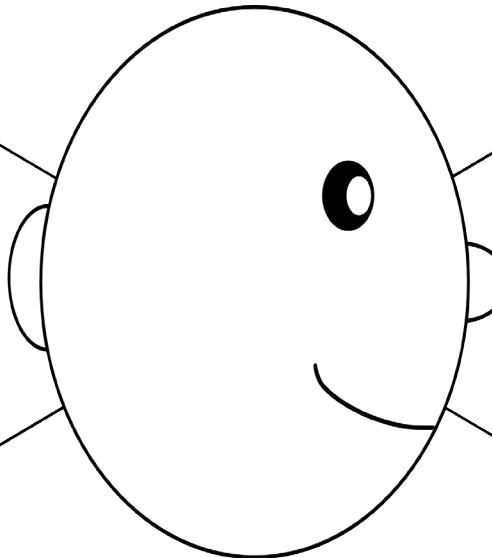
Lo que realmente importa,
principales preocupaciones,
inquietudes y aspiraciones

¿Qué oye?

Lo que dicen los amigos
Lo que dice el jefe
Lo que dicen las personas influyentes

¿Qué ve?

Entorno
Amigos
La oferta del mercado



¿Qué dice y hace?

4. HERRAMIENTAS: EL MAPA DE EMPATÍA (ENTENDIENDO AL CLIENTE)

Esfuerzos

Miedos
Frustraciones
Obstáculos

Resultados

Deseos / Necesidades
Medida del éxito
Obstáculos

La clave del éxito de cualquier empresa es construir un producto u ofrecer un servicio que se ajuste encaje perfectamente a las necesidades del cliente y por el que esté dispuesto a pagar lo que queremos... pero para ello, es imprescindible comprender realmente al cliente (no sólo sus necesidades explícitas sino también las latentes).

El mapa de empatía nos ayuda a ir más allá de lo que “parece” que quiere nuestro cliente o de lo que dice que quiere para ayudarnos a entender lo que realmente quiere.

Que la clave del éxito es comprender al cliente no es ninguna novedad, el problema en mi opinión es cómo lo hacemos. Tradicionalmente la forma de conocer mejor a nuestros clientes pasa por encontrar elementos comunes que los unan y segmentarlos en base a ello.... pero esto supone que hablamos de un cliente en abstracto, como una entelequia ...y claro, por ahí pasan carros y carretas. ¿A alguien le suena este tipo de afirmación?:

Hemos considerado que la característica X de nuestro producto será muy valorada por los clientes de entre 25 y 35 años, con un nivel de ingresos medio y que son aficionados a los deportes.

Este tipo de afirmaciones tan comunes en la mayoría de las empresas se basan en un conocimiento abstracto y muchas hipótesis y suposiciones sobre las preferencias de un segmento... **¿Pero un segmento de clientes no es un grupo de personas?**

A mi juicio la clave es empatizar realmente con el cliente, requisito imprescindible para comprender sus aspiraciones, necesidades y frustraciones, auténticos cimientos sobre los que construir una proposición de valor. Se trata pues de comprender al cliente como una persona, como un actor dentro de un ecosistema que se ve afectado por los que le rodean, por su entorno cultural y en general, su contexto... y no como un elemento aislado, lo que nos permitirá construir relaciones a largo plazo y sostenibles.

¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL MAPA DE EMPATÍA?

El mapa de empatía es una herramienta desarrollada por XPLANE (ahora Dachis Group), que nos ayuda a entender mejor a nuestro cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades.

Esta herramienta, aunque lleva tiempo utilizándose en el design thinking, realmente ha ganado visibilidad y popularidad de la mano del imprescindible "Generación de Modelos de Negocio" de A.Osterwalder, ya que resulta un complemento imprescindible del Business Model Canvas.



OBJETIVO

Transformar segmentos de clientes en personas, para conseguir una mejor comprensión de:

- ¿Quienes son de verdad?
- ¿En que utilizan el tiempo?
- ¿Quienes son sus amigos?
- ¿Que propuesta de valor esperan?
- ¿Cuanto están dispuestos a pagar por ella?
- ¿Que relación están dispuestos a establecer?
- ¿Qué es lo que los influencia?
- ¿Que dicen que guía su comportamiento?
- ¿Que es lo que realmente guía su comportamiento?

El objetivo último es no sólo ganar una mejor comprensión del cliente, sino poder ajustar nuestra Propuesta de Valor a las aspiraciones, frustraciones y necesidades reales del cliente

El objetivo último es no sólo ganar una mejor comprensión del cliente, sino poder ajustar nuestra Propuesta de Valor a las aspiraciones, frustraciones y necesidades reales del cliente

¿CÓMO FUNCIONA EL MAPA DE EMPATÍA?

Como suele suceder con todas las herramientas, debemos entender que no se trata de un oráculo que nos ofrecerá respuestas precisas, sino de algo que únicamente nos ayudará a conocer mejor a nuestro cliente... así que cuidado, las herramientas son el medio, no el fin. Para llegar a ese fin típicamente deberíamos plantear seguir el siguiente camino:



01 SEGMENTAR

Primero debemos identificar quienes son los clientes, y para ello deberíamos agruparlos de la forma tradicional, en base a una serie de atributos comunes (desde demográficos hasta por cómo usan el producto). Al final, nos quedarán x segmentos (¡pocos!.. o perderemos foco) sobre los que trabajar, lo que nos dará una idea de cuales son los grupos o segmentos de clientes sobre los que centrar nuestros esfuerzos (algo tan importante como saber sobre los que NO trabajaremos)

02 HUMANIZAR

Como hemos visto antes, no se trata de hablar de segmento, sino de personas... así que vamos a "dar vida" a una persona de cada segmento: ¿Cómo se llama? ¿Donde vive? ¿A qué se dedica?. Antes de pasar a la siguiente fase, deberíamos preparar una lista de preguntas que nos gustaría hacerle para entender mejor aspectos como sus motivaciones de compra, sus criterios...etc.

03 EMPATIZAR

Éste es realmente el proceso de construcción del mapa de empatía, en el que vamos a intentar conocer mejor a nuestro cliente, haciéndonos una serie de preguntas sobre él... aspecto que trataremos unas líneas más adelante.

04 VALIDAR

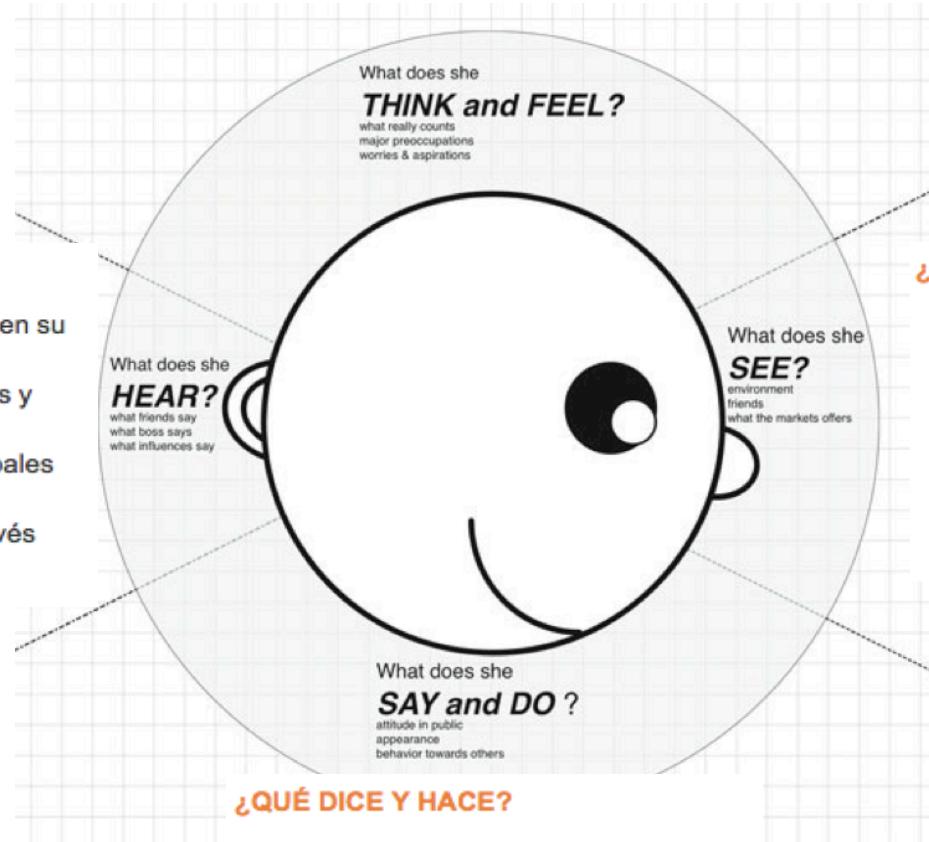
Pero ojo... la cosa no acaba con imaginarnos cómo es el cliente. Hay que ir más allá: Debemos salir a la calle, ensuciarnos las manos y validar que todas esas hipótesis que hemos realizado sobre lo que motiva al cliente son verdad (paso que omitimos habitualmente y que transforma unas buenas ideas en realidad... o prueba lo equivocado de las mismas).

¿QUÉ PIENSA Y SIENTE?

- ¿Qué es lo que le mueve?
- ¿Cuales son sus preocupaciones?
- ¿Que es lo que le importa realmente (y que no dice)?
- ¿Cuales son sus expectativas?

¿QUÉ ESCUCHA?

- ¿Qué es lo que escucha en su entorno profesional?
- ¿Qué le dicen sus amigos y familia?
- ¿Quienes son sus principales influenciadores?
- ¿Cómo lo hacen? ¿A través de que medios?



¿QUÉ DICE Y HACE?

- ¿Cómo se comporta habitualmente en público?
- ¿Que *dice* que le importa?
- ¿Con quien habla?
- ¿Influencia a alguien?
- ¿Existen diferencias entre lo que *dice* y lo que *piensa*?

¿QUÉ VÉ?

- ¿Cual es su entorno?
- ¿A qué tipo de ofertas está expuesto?
- ¿Quienes son las personas clave de su entorno?
- ¿A qué tipo de problemas se enfrenta?

Y como derivadas de las anteriores preguntas, es clave comprender (e incluir en el mapa):

¿QUÉ LE FRUSTRA?

- ¿Qué le frustra?
- ¿Que miedos o riesgos le preocupan?
- ¿Qué obstáculos encuentra en el camino de sus objetivos?

¿QUÉ LE MOTIVA?

- ¿Que es lo que de verdad le gustaría conseguir?
- Para él/ella ¿Qué es el éxito?
- ¿Cómo intenta alcanzarlo?



5. DIEZ RAZONES PARA APLICAR DESIGN THINKING EN TU EMPRESA

A continuación se presentan 10 razones por las cuales el Design Thinking es útil y permite tener una ventaja competitiva para tu organización:

1. Sistematizar el proceso de innovación

Permite dar un orden al proceso de la innovación que regularmente se percibe como caótico. Las etapas van desde la comprensión y empatía, hasta la definición, ideación e implementación.

2. Aumentar el capital creativo de la organización

Todos pueden aplicar esta metodología, incluso los que se autodenominan no creativos. El pensamiento de diseño se nutre de la multidisciplinariedad y construye desde los diferentes enfoques de los colaboradores.

3. Potenciar la probabilidad de éxito en el mercado

El DT se basa en el aprendizaje rápido sobre un problema mediante el desarrollo de las pruebas y prototipos en etapas tempranas. Esto permite hacer pruebas de mercado con anticipación y validar el interés de los consumidores.

4. Entender de una forma más profunda a los consumidores

Como es una metodología centrada en el usuario permite comprender las necesidades latentes e insatisfechas para que las propuestas respondan a estas y haya más satisfacción por parte del consumidor.

5. Diferenciarse de la competencia

El DT permite replantear los problemas al trabajar nuevas formas sobre cómo satisfacer necesidades y no sobre cómo rediseñar las soluciones que se han convertido en paradigmas.

6. Reducir el tiempo y costo del desarrollo de ideas

Cuando se hace un prototipo de una idea (producto, servicio o proceso) de forma esquemática en las etapas tempranas de desarrollo se logra aprender de forma rápida y económica sobre su relevancia y sobre cómo mejorarla, lo que hace que el proceso se acelere. No importa que la idea se vea esquemática, lo importante es que se comunique lo que hace y cómo lo hace y aprender de lo que los usuarios potenciales sienten y tienen para decir.

7. Tolerar la incertidumbre

Tener un proceso que itera o se mueve cíclicamente de lo divergente (generación y exploración) a lo convergente (síntesis y selección) permite enfocar los esfuerzos y guiar a los participantes y tomadores de decisiones por el proceso. No hay que saber qué va a salir al final, hay que confiar en que el proceso reducirá los riesgos porque se centra en necesidades reales y requerimientos alineados a la estrategia del negocio.

8. Dinamizar y crear modelos de negocios

Esta metodología permite diagnosticar áreas en las cuales podría generarse valor para los consumidores y para el negocio que no se están aprovechando. Al usar herramientas para visualizar los tipos y áreas de innovación de la empresa se pueden identificar dónde no se hacen esfuerzos y proponer o crear sistemas de innovación que los aprovechen.

9. Alinear los nuevos esfuerzos con la estrategia y capacidades de la organización

El DT busca soluciones integrales que enfocan y evalúan las ideas frente a 3 elementos: La viabilidad (negocio), la factibilidad (tecnología disponible) y lo deseable de la propuesta (interés humano o del consumidor). Esto permite tener ideas que se alinean con los objetivos y capacidades del negocio desde el inicio.

10. Sobrevivir

En un mercado voraz, hiper-competitivo y cambiante como el actual, el DT permite crear un propio camino y desarrollar océanos azules que permitirán la supervivencia, el crecimiento y liderazgo del mercado mediante la implementación de procesos rápidos y estructurados de innovación.

6. LLEVAR EL DESIGN THINKING A LA ORGANIZACIÓN



No hace falta repetir que el mundo ha cambiado enormemente desde hace unas cuantas décadas al día de hoy. Bastan los sentidos y una buena memoria. Los cambios traen retos, problemas complejos que tanto individuos como organizaciones se ven obligados a solucionar. Precisamente para generar mejores soluciones es que se buscan nuevas estrategias y fórmulas de creación de ideas y cómo implementarlas.

Dentro del contexto de las empresas y corporaciones, algunos de los desafíos principales se relacionan con la necesidad de que las organizaciones sean sustentables en el tiempo, de que reduzcan su impacto en el medio ambiente, de que sean capaces de innovar para mantenerse competitivas y relevantes y sobre todo, desarrollar relaciones con sus stakeholders y mantener con ellos un tipo de comunicación que los lleve a afianzar su lealtad. No es nada sencillo.

El Design Thinking (DT) o pensamiento derivado del diseño, ha entrado desde hace algunos años al terreno del management como alternativa para generar acercamientos frescos a los problemas que enfrentan las organizaciones. Según lo definió Adam Royalty, profesor de la Stanford Design School en entrevista previa con América Economía, “es

un método de solución de problemas en el cual se utilizan técnicas y lenguajes de diseño para hacer que gente de distintas áreas puedan trabajar en conjunto para solucionar un problema o superar un desafío”.

De la concepción a la práctica

Las perspectivas alrededor del DT varían, en tanto es un concepto relativamente joven que todavía explora su adaptación y aplicaciones en el universo de la administración organizacional. Por una parte, Christine Moorman, profesora de Administración de Negocios de la Fuqua School of Business de la Universidad de Duke en EE.UU., refiere que “el design thinking es una filosofía y una metodología, que en su núcleo se trata de una mirada más humana a la innovación. Esto significa que importa mucho la experiencia de la gente en el uso de productos o servicios. El foco en el design thinking se desplaza al cliente o usuario”.

Mientras, Philip Silberzahn, profesor de Estrategia y Organización en la francesa EmLyon, piensa que la aplicación del DT obtiene mejores resultados “cuando la compañía pone el producto en el centro”. Esto se explica por la naturaleza interdisciplinaria que propone esta aproximación, “se trata de romper las



barreras que segmentan los departamentos y tratar de fomentar el trabajo en conjunto, todos pensando en cómo pueden contribuir al producto. En ese sentido, se puede considerar que es también una filosofía".

El propio Silberzahn explica que la multiplicidad de definiciones y puntos de vista viene dada en que "hay varias formas de definir el design thinking, pero todavía no creo que llega a ser metodología, sino más bien una aproximación o perspectiva. La manera más precisa en que lo describiría es como una forma creativa de resolver problemas, que pueden ser sociales, tecnológicos o de management, o de otros tipos".

Sobre su relevancia para el management, "en administración cada vez se reconoce más la importancia de la creatividad para la innovación y la solución de problemas, aunque el design thinking no reemplaza el pensamiento lógico con la creatividad, su enfoque combina tanto el pensamiento divergente como el convergente para introducir de una manera práctica la creatividad como uno de los elementos del proceso de solución", advierte Guido Caicedo, profesor de la ecuatoriana Espae-Espol y director de

50

Centro de Desarrollo de Emprendedores.

En tanto se trata de mezclar diferentes perspectivas, Silberzhan señala "la necesidad de traer al equipo personas de diversos backgrounds para trabajar juntos". Por eso mismo, "*el éxito de una organización en la aplicación del design thinking depende mucho de la cultura de la organización y el rol que asuma la gerencia*", argumenta Caicedo.

Esa cultura debe traducirse dentro de la empresa en la noción compartida de que la innovación puede surgir en cualquier departamento, y por tanto cada empleado tiene el potencial de contribuir con una nueva idea o alternativa original, sin que innovar sea entendido como responsabilidad exclusiva del personal de I+D.

La mirada de Moorman, la cual parte del presupuesto que el centro del DT se encuentra en el cliente, comenta acerca de la cultura que la visión del management debe basarse menos en "ordenar y controlar y más en fomentar la participación igualitaria. Los empleados deben saber que sus ideas son valoradas, de lo contrario ¿Para qué se van a esforzar para comprender las necesidades del cliente? Al contrario de estar centrada en el producto o la tecnología, la cultura debe estar más externamente enfocada en lo que algunos han

clasificado como ‘cultura de percibir y responder’, esto asegura que la experiencia del cliente o usuario pueda alcanzar influencia sobre el proceso de innovación”.

Pero además de estimular la creatividad y fomentar una cultura que entienda la innovación como objetivo y responsabilidad de todos en la empresa, el desafío está en llevar las ideas a términos concretos. Sobre esto, Caicedo pone el ejemplo de IDEO como una de las compañías líderes mundiales en cuanto a una aplicación efectiva del DT. Moorman coincide y llama la atención a un grupo de principios que han contribuido a su éxito:

- Unir varios tipos de profesionales para que colaboren en la actividad innovadora, incluyendo ingenieros, especialistas de marketing, antropólogos, psicólogos, diseñadores y otros que aportan sus perspectivas al problema en cuestión.

- No juzgar inmediatamente el valor de una idea, sino que debe imperar una perspectiva de mente abierta. Permitir el proceso de considerar variedad de ideas y conectarlas entre sí, aunque a primera vista parecerían inconexas.

- Comprometerse y realmente involucrarse con la

forma en que otros perciben y viven problemas, lo cual a la larga motiva la necesidad de innovación. Estimular la empatía, ponerse en el lugar del cliente o consumidor.

Para Silberzahn, el desafío de las escuelas de negocio ahora mismo sobre la enseñanza del DT, especialmente como lo conciben en EmLyon, es lograr una forma, un método que permita instruir a estudiantes sobre esa mentalidad, esa estimulación de la creatividad, de manera que se pueda entrenar a alumnos en la aplicación de esos principios al management de proyectos e innovación.

51

Más efectividad vs Menos riesgos

Royalty, de Stanford, reflexionaba en su entrevista sobre la aparente contradicción entre dos maneras de comprender estilos de management, una enfocada a los resultados, al bottom line, y la otra orientada al proceso. “La mayoría de las compañías se enfocan en ser eficientes, sin embargo, para hacer mejores innovaciones es necesario ser más creativos y libres al momento de planificar de modo que se pueda terminar con resultados menos previsibles de los que generalmente se tiene”.

En efecto, innovar y crear valor es un proceso que toma tiempo y consume recursos, cuyos resultados no necesariamente comienzan a traducirse en

ganancias a corto plazo. Silberzahn concuerda que la cuestión del manejo del riesgo que presupone invertir en innovación es una las fundamentales en la organización. El aspecto financiero es relevante, “por eso cuando enseño sobre el tema, enfatizo en lo crucial que es traer al contador a la mesa de debates”.

Pero también es cierto que innovar puede marcar la diferencia en la sostenibilidad a largo plazo de la compañía. Mantenerse relevante para nuevas generaciones de consumidores, poder responder a nuevas demandas del mercado y reaccionar eficientemente a la introducción de nuevas tecnologías o soluciones, puede ser lo que determine el crecimiento, y hasta la sobrevivencia de una empresa.

Sobre eso, *la conclusión en la cual coinciden los expertos es que la innovación y su manejo deben entenderse en base a un criterio distinto de management, que no contraponga la búsqueda de eficiencia y resultados a los riesgos inherentes del proceso de innovación*. “De hecho, lo que se intenta con el design thinking es asegurarnos de que este proceso se concrete en resultados con más frecuencia y sistematicidad”, explica Silberzahn.

Por su lado, Moorman defiende la tesis de que la organización puede perfectamente generar un clima de apoyo a la innovación, reteniendo “el énfasis en los resultados. El foco debe situarse en obtener los mejores resultados, traducido en solucionar el problema real del cliente, no sólo un síntoma del problema”.