

TRIPLE C o la Construcción Colectiva de Consensos.

The triple C or the Collective Construction of Consensus.

Fecha de recepción: 15 de Octubre del 2012

Fecha de aceptación: 30 de Noviembre del 2012

Autor:

Diego Rodríguez Bastías, Ingeniero Comercial, Magister en Diseño Estratégico, Profesor de Innovación MBA Universidad de Talca, Gerente en Consulting Design, Director en Innspark. Email: drb@cdesign.cl

Palabras claves: Innovación, sinergia, lo colectivo, lo social, los consensos, la creatividad, la innovación social, la innovación centrada en el usuario, Design Thinking para la innovación social, Design Thinking para la innovación territorial, Design Thinking para la innovación asociativa.

Keywords: Innovation, synergy, collective, social, consensus, creativity, social innovation, user centered innovation, Design Thinking for social innovation, Design Thinking for territorial innovation, Design thinking for collective innovation

Resumen: La innovación está de moda en Chile y alrededor del mundo. Más y más organizaciones buscan utilizar la innovación para mejorar sus sistemas, procesos y servicios, pero muchas no saben como hacerlo. Este ensayo tiene que ver con los esfuerzos colectivos que una organización necesita realizar si desea innovar. Explica que la innovación tiene que ver con una “colaboración colectiva” y con unos usuarios al centro de esta colaboración. Luego explica que una forma de hacer esto es utilizando “Design Thinking” para investigar soluciones innovadoras a un problema, y como esta forma de enfrentarlos puede ser utilizada para la innovación social en el sector público.

Abstract: Innovation is hot topic in Chile and all around the globe. More and more organizations are seeking the use of innovation to improve their systems, process and services but many don't know how to make that happen. This essay is about the collective effort an organization will need to make if it wants to innovate. It explains that innovation has to do with collective collaboration and users at the center of that collaboration. Then it explain that one way of doing that is using Design Thinking to search for innovative solutions to a problem, and how this approach can be used in social innovation for the public sector.

Introducción

En los últimos meses de este año en Consulting Design hemos estado reflexionando sobre design thinking, la innovación, los espacios creativos y cómo se innova a partir de un trabajo colaborativo. Lo hemos hecho en parte porque es como construimos propuestas y nos planteamos nuestro quehacer profesional, en parte porque estamos en el proceso de terminar un libro sobre Design thinking que estará publicado en marzo del 2013 y porque diversas instancias nos han solicitado charlas, talleres y conferencias en torno a la temática.

El año 2013 ha sido declarado el año de la innovación por el Gobierno de Chile. Entendemos que esta, es una apuesta que está orientada, principalmente, a hablarle a las empresas, sin embargo creemos que hay otros ámbitos más públicos que deberían hacer eco de este llamado.

Pero, qué significa innovar. Más allá de las convenciones o definiciones tradicionales sobre la innovación y su resultado en el mercado (desde el punto de vista de los economistas, una innovación es aquella que es introducida en el mercado como bien o servicio novel, creando valor y por lo tanto generando una demanda dispuesta a pagar por dicho bien o servicio), la innovación es una forma de comprender el quehacer de las organizaciones, su rol y su cultura.

Bajo esta mirada, la innovación se constituye en un factor estratégico de las organizaciones y deja de ser sólo una mejora a un producto, servicio o proceso. Es una cualidad de la organización, y por lo tanto de las personas y los equipos que estas personas conforman.

Personas, equipos, grupos humanos son los llamados entonces a generar sinergia, en la búsqueda de un objetivo común, innovar para hacer algo de mejor manera, en el entendido de que el equipo, adecuadamente articulado,

liderado y vinculado, es mucho más que la suma de las partes, o 2 + 2 es igual a 7.

Son las organizaciones que se proponen innovar desde lo colectivo las que tienen éxito, pero no sólo lo colectivo hacia adentro, sino también hacia afuera, asociándose con otras organizaciones, creando alianzas, buscando objetivos comunes. No es la competencia la que mueve este tipo de innovación, sino la exploración, la búsqueda de nuevas soluciones, una suerte de ética del trabajo y compromiso con lograr sorprender, cautivar y crear valor para otros. Es un proceso social, de sociedad, de vínculo, de búsqueda de consensos, de ganar-ganar. Cuando el otro gana, yo gano, cuando el usuario gana, la organización gana, cuando el cliente gana, la empresa gana.

Innovación como fenómeno colectivo

La innovación ocurre, entonces, a partir de una construcción colectiva, aquí no hay genios locos, o super creativos, pueden haber líderes con visión, pero el resultado es uno que proviene de lo colectivo, del consenso. Por supuesto que sin creatividad es muy difícil que se instale lo que estamos describiendo. La creatividad es sin duda, una componente de la innovación fundamental para que esta ocurra, sin embargo, nuevamente es la creatividad puesta en contexto lo que permite que las ideas fluyan, se construyan nuevas soluciones, se exploren alternativas y se generen conceptos. Todos necesitamos una “caja de resonancia”, contrastar nuestras ideas con otros es parte fundamental del proceso creativo y de la innovación.

Esto es particularmente relevante cuando miramos ámbitos sociales, en lo que podríamos denominar innovación social. No se puede innovar sin contrastar nuestro marco referencial (conocimiento, experiencias, vivencias de un fenómeno) con aquellos que son sujeto del impacto de nuestras acciones. Para hacer innovación social, es necesario salir de la oficina, vivenciar el mundo real, conocer al sujeto o destinatario de la política, producto, bien o servicio. No es posible innovar en la experiencia de la sala de espera de un hospital, o en los procesos de postulación a un subsidio sin haber pasado por dicha vivencia, simplemente no es posible. Es por esta razón que cuando las organizaciones se plantean el dilema de la innovación, o incluso sin ir tan lejos en el lenguaje, mejorar un proceso o servicio, muchas veces no lo logran dado que, quienes están llamados a generar la innovación, primero, no generan la sinergia necesaria con todos aquellos involucrados y, segundo, no conectan con los usuarios, con las personas que realizarán y utilizarán la solución.

El camino de la innovación centrada en las personas

Para innovar, las organizaciones pueden elegir varios caminos. Innovar tecnológicamente, innovar en el modelo de negocios o innovar centrándose en el usuario. Es esta última manera de enfrentar la innovación la que nos permitirá conectar con las personas, y gatillar una construcción colectiva de consensos.

Innovar centrándose en el usuario significa hacerse cargo de comprender los problemas de la manera más empática posible. Significa conocer a las personas con sus motivaciones, sus aficciones, su contexto y sus necesidades.

Innovar centrándose en el usuario es hacer Design Thinking, un sistema que facilita una cultura de innovación y la solución de problemas centrandó la atención en las personas. Es una forma de hacer innovación que surge en la empresa IDEO y la Universidad de Stanford, y que ha sido implementado en diversos centros de estudio universitarios y empresas emblemáticas como P&G, General Electric y LG por nombrar algunas.

El sistema se constituye de tres aspectos claves: Un equipo multidisciplinario con aptitudes y actitudes proclives al trabajo en equipo, la colaboración, la creatividad, la empatía, la exploración y los resultados, un "espacio creativo" desestructurado, adaptable y configurable a las necesidades de cada proyecto, y un proceso que va desde la divergencia, búsqueda de insights del usuario y la exploración de muchas ideas, pasando por prototipados rápidos y la validación en terreno de las soluciones hasta la convergencia en soluciones finales que articulan modelos de negocio, productos y servicios innovadores.

Aplicar Design Thinking para generar innovación social parece entonces algo lógico, toda vez que la innovación social tiene que ver con personas. Al utilizar este sistema estamos recogiendo las usuales prácticas de los equipos de innovación empresarial, llevándolas a un escenario de lo público, de las necesidades de las personas, de la base de la pirámide. Innovar socialmente a través del Design Thinking significa generar empatía por el otro y por lo tanto significa dignificar y considerar a aquel que necesita. Esto es algo que las organizaciones muchas veces no consideran, planificando o generando bienes y servicios desconectados de los usuarios.

Por otra parte, el Design Thinking nos lleva a esta triple C, que resume la "Construcción Colectiva de Consensos", la que puede ser aplicada a territorios,

en que la diversidad de actores locales dificulta la toma de decisiones. Generar instancias colectivas de los participantes, salir a la calle a conocer la realidad e intentar empatizar con el otro, desarrollar creativamente soluciones desde esa perspectiva y nuevo “marco referencial”, son elementos claves para consensuar, focalizar, asociar y planificar el desarrollo social y económico de sectores o territorios.

Design thinking en el sector público

Comprender el rol del diseño, y la innovación conducida por diseño, puede ser un factor clave al momento de mejorar o crear valor en el sector público. Esto toma especial relevancia cuando nos vemos enfrentados a una serie de procesos y servicios, administrados por el Estado, que son deficientes, burocráticos y ante todo poco “empáticos”. Diseñar un servicio público a través de una metodología de Design Thinking significa a su vez innovar en la manera en que se conciben los servicios públicos.

Nuevamente, nos encontramos en un escenario donde hay personas, usuarios, un destinatario del servicio. Es por lo tanto un lugar propicio para aplicar Design Thinking.

Para lograrlo se debe poner al centro de la discusión la experiencia del usuario.

Diseñando una experiencia en el sector público

Diseñar una experiencia tiene que ver con la comprensión de lo llamaremos la travesía del usuario. Esto implica identificar no sólo los puntos de contacto entre la institución y las personas, durante la prestación de un servicio, sino también considerar el antes y el después de dicho proceso.

Significa considerar no sólo los pasos, sino también el “tono”, la velocidad, la disponibilidad del servicio desde el momento en que el usuario decide o identifica que necesita contar con dicho servicio.

Lo anterior implica aprender más acerca de los usuarios, implica conocerle en una forma más íntima. Para lograrlo será necesario utilizar el Design Thinking para conocer la experiencia actual del usuario, en su contexto.

Diseñar la experiencia es un proceso complejo que implica imaginar hasta el último detalle involucrado en el servicio. Lo anterior dice relación con el espacio

físico, el proceso y las personas involucradas (usuario + prestadores del servicio).

Como mencionamos anteriormente, el proceso de prototipado es clave en la innovación conducida por diseño. Significa que el equipo de profesionales deberá idear la forma en que se realizará el servicio y deberá ponerlo en práctica. Técnicas de Role-play, simulaciones del servicio, testeo con usuarios reales serán parte del proceso que permitirá refinar y validar las ideas sobre el servicio.

Con estas técnicas, la organización podrá poner en práctica las mejoras o nuevas formas de prestar el servicio, aprendiendo en el proceso las buenas prácticas, que funciona y que no funciona.

Un servicio público que se plantea innovar en la experiencia de su usuario es uno que se preocupa de su rol y de las personas a las que atiende. Para lograrlo, es necesario que considere innovar desde la empatía, desde las personas, desde las necesidades no expresadas o verbalizadas.

La innovación es una actividad necesaria para que las organizaciones se vinculen de mejor manera con sus distintos stakeholders. No es sólo el desarrollo de bienes y servicios, sino un elemento estratégico clave para la sobrevivencia organizacional y el desarrollo armónico, cultural y social del grupo humano que forma parte de la misma. En este sentido innovar le hace bien a las organizaciones pues les obliga a pensar en lo colectivo, en sus relaciones y cultura interna, y en su vínculo con los stakeholders, sean estos clientes, usuarios, o comunidad circundante. Para innovar como lo hemos descrito es necesario poner en acento en las personas y el Design thinking es un sistema que facilita y sistematiza ese proceso. Finalmente la *construcción colectiva de consensos* sólo es posible si se articulan equipos de personas tras un objetivo común de innovación, potenciando la asociatividad, el desarrollo colectivo y el impacto en las personas.

Bibliografía

- Lewisham Housing Options Centre: Transforming a support service so it better meets user needs <http://www.designcouncil.org.uk/Case-studies/Lewisham-Council/>
- Australia Public-Design Center <http://publicpolicylab.org/2012/02/australias-public-design-center/>
- Public Service Design http://www.enginegroup.co.uk/service_design/public_service_design
- Local Authorities: Tackling engagement challenges together http://www.enginegroup.co.uk/service_design/v_page/local_authorities_tackling_engagement_challenges_together
- The role of design in public services <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/insight/research/research-briefings/the-role-of-design-in-public-services/>
- Transformation Design <http://www.designcouncil.info/mt/RED/transformation/TransformationDesignFinalDraft.pdf>

