

El *Design Thinking* en las Agencias de Diseño de Monterrey

Design Thinking in Monterrey design Agencie

José Eduardo Mallén Lomas
jose.mallenlms@uanl.edu.mx
Universidad Autónoma de Nuevo
León, Facultad de Artes Visuales
Monterrey, Nuevo León, México
ORCID: 0000-0001-9250-0886

Recibido: 23 de octubre de 2020
Aprobado: 16 de diciembre de 2020
Publicado: 01 de julio de 2021

◆ Resumen:

Actualmente se tiene mucha información sobre el Design Thinking, pero poco se entiende sobre cómo realmente se está aplicando y cómo se desarrolla, lo cual es de suma importancia. Por esa razón, la intención de este artículo es presentar los hallazgos que se han detectado al realizar una observación no participativa, utilizando y modificando un instrumento de la etnografía performativa para poder ver los detalles y la manera en que se llevan a cabo los procesos de creación o de resolución de problemas en las Agencias de Diseño de Monterrey, con el fin de entender la forma de actuar, pero sobre todo de responder, ante un problema. Las agencias de diseño sirven como esa lente para poder comprender y establecer la manera en que la sociedad de Monterrey resuelve y genera sus soluciones.

Palabras clave: *Design Thinking*; diseño; proceso; etnografía performativa

◆ Abstract:

Currently there is a lot of information about Design Thinking, but little is understood about how it is really being applied and how it is developed, which is of the utmost importance. For that reason, the intention of this article is to present the findings that have been detected when conducting a non-participatory observation, using and modifying an instrument of performative ethnography to be able to see the details and the way in which the processes of creation or problem solving in Monterrey design Agencies, in order to understand how to act, but above all to respond, to a problem. Design agencies serve as that lens to understand and establish the way in which Monterrey society solves and generates its solutions.

Keywords: *Design Thinking*; design; process; performative ethnography

◆ Introducción

El *Design Thinking* (DT) no ha pasado de moda, sino todo lo contrario: con los cambios en el mundo y los sucesos de cada momento, este proceso sigue vivo y aún falta mucho para entenderlo en su totalidad.

La investigación que se realizó tiene el objetivo de *establecer los pasos metodológicos (innovados) del Design Thinking, adaptado éste a la idiosincrasia de los diseñadores de la región, con base en una observación no participativa en las Agencias de Diseño de Monterrey (ADM), para mejorar el desarrollo de sus proyectos creativos.* Por tal motivo, para comprobar la hipótesis planteada —desde la observación de los procesos creativos y el desarrollo de entrevistas entre los diseñadores de las ADM, así como con el empleo de las técnicas del DT (empatizar, definir, idear, prototipar y testear)—, se ha producido una metodología propia a partir de las variantes de los diferentes usos del DT, pues se parte de la suposición de que las agencias han desarrollado su metodología reformándola con base en su propia experiencia y en las influencias del entorno cultural y que, por lo tanto, con el uso de ésta es que han resuelto sus problemáticas.

La hipótesis probará que la metodología es viable para generar nuevas ideas en términos de soluciones creativas para el mundo del diseño en general y que aportará nuevos rumbos al DT en el ámbito global. Esta investigación, igualmente, detectará qué elementos se han añadido a la tradicional teoría del DT desde la práctica de las agencias en el noroeste mexicano. La premisa que establece esta hipótesis es contemplar el hecho de que las ADM han agregado elementos, procedimientos y características o valores al *Design Thinking*, aportando una parte fundamental de la cultura regiomontana a este proceso innovador usado a nivel internacional en el ámbito del diseño.

Se tiene la teoría de que el DT es utilizado de manera empírica en las ADM, aunque no sean conscientes de ello o de la metodología. Por lo tanto, no detectan la influencia que tienen en el campo internacional de éste al desarrollar sus propios procesos creativos.

Es importante destacar y aclarar que el *Design Thinking* no se puede entender como una metodología propiamente de diseño, sino todo lo contrario, como bien establece Herbert Simon en su libro *Las ciencias de lo artificial* (1973), obra fundamental que lleva a la reescritura del comportamiento humano. Hoy, cincuenta años después, permite

comprender que la realidad en la que el hombre organiza su mundo tiene su base en el diseño de artefactos muy diversos y en un sistema jerárquico que funciona de manera racional. Por su parte, Ibarra (2010) señala la manera en que Simon destaca la creación del mundo perfecto del diseño, siendo partidario de las utopías radicales que no dudan de las capacidades ilimitadas de las computadoras y la inteligencia artificial.

Al *DT* se le conoce como un proceso para resolver problemas (que pueden ser relacionados con diseño) y, de manera general, consta de cinco pasos que se llevan a cabo de forma cíclica: parte de la empatía para ir a la definición del problema, pasar a la ideación de la solución y al desarrollo de un prototipo, y finalizar en el testeado para saber si la respuesta planteada es la más adecuada. En caso de no ser así, se debe recomenzar el proceso desde la empatía.

Es importante entender que el *DT* no es exclusivo de las disciplinas de diseño, aunque éstas se lo hayan apropiado, pues, en la actualidad, otras disciplinas, como la medicina o los negocios, están recurriendo a esta metodología para aplicarla en sus procesos y para llegar a una solución más creativa, y sobre todo eficaz, de sus problemas.

Con el fin de obtener el corpus de la investigación cualitativa —que consistió en realizar la observación no participativa en el proceso de creación en las *ADM*—, se utilizó principalmente el etnodrama o la etnografía performativa para hacer un análisis más profundo de los resultados de diseño que realiza el creativo. En su escrito *La representación y la incitación de la cultura*, Bryant Keith Alexander (2013) define a la etnografía performativa:

Como la representación dramatizada de notas derivadas de la etnografía con un enfoque a estudiar y dramatizar la cultura para disminuir la brecha entre un sentido percibido y materializado del *self* y del otro. Esto se logra a través de la unión y la práctica de dos formaciones disciplinarias distintas y, sin embargo, interrelacionadas (p. 94).

Alexander (2013) señala que los estudios performativos se realizan para procesar lo extraído de su vínculo con los estudios de comunicación, y se interesan en el proceso del compromiso dialógico con la comunicación estética propia y de los demás a través de los medios ocupados en la actuación. La etnografía, en su sentido más utilitario, se conoce como la tarea de describir una cultura particular. Al contrario de la etnografía performativa, permite una forma de intercambio cultural, una comunicación intercultural performativa, una performativa crítica encarnada. La etnografía performativa también es un método que invita a la imaginación crítica sociológica y sociopolítica para comprender la política y las prácticas que moldean la experiencia humana.

Gracias a este aporte, y tomando como base tanto la observación no participante como la etnografía performativa, es que el estudio del *DT* en las *ADM* puede ser más profundo y entendible. Lo anterior debido al factor estético y subjetivo que implementan los creativos. Estos métodos, además, ayudan a comprender que el proceso creativo que se desarrolla en estos lugares no sólo se da en un nivel lógico o básico, sino que está influenciado por las decisiones y los gustos personales de los que implementan el *DT*. Es ahí donde se puede encontrar el verdadero aporte que, desde la cultura regiomontana, se ha hecho a esta metodología ya considerada universal. Un ejemplo de ello lo podemos ver en la asignación de un proyecto, es decir, puedes tener el mismo proyecto, el mismo cliente, e incluso el mismo objetivo, pero un diseñador, gracias a su experiencia personal, tendrá un resultado completamente distinto a otro, ya que la carga de trabajo que pueda tener en ese momento y su experiencia personal también son determinantes para concretar y definir una propuesta de diseño.

Hay que aclarar que, durante la investigación, no se usó la técnica de la etnografía performativa al pie de la letra o en términos más simples, dado que no se tuvo la intención de hacer una observación de campo para luego realizar una dramatización o una *performance* como tal. En realidad, la investigación buscó determinar que el proceso de diseño que se realiza en una agencia consiste en un drama por sí mismo. El drama, por otra parte, es una forma de exponer distintas escenas mediante su representación con actores y diálogos. Es decir, el proceso creativo es una dramatización en sí y el análisis de ese drama tiene por propósito entender el proceso de *DT* no sólo a manera descriptiva, sino también analítica, apoyándose en lo que aporta la etnografía para la comprensión de cualquier *performance* o etnodrama (donde cada actor tiene una acción).

Para el desarrollo de la observación no participativa se buscaron tres agencias de diseño sin importar que fueran especializadas en diseño gráfico, pues lo que se necesitaba era que en ellas se solucionaran problemas de diseño de manera general. Se les pidió autorización para grabar el desarrollo de sus diferentes procesos creativos, o los lapsos de trabajo en los que tuvieran momentos de creación o interacción creativa, para conocer sus reacciones y observar cómo desarrollaban los proyectos, con el fin poder analizar más adelante sus diferentes formas, actitudes, soluciones o comentarios.

Es importante mencionar que se buscó hacer una observación sin que los participantes se sintieran afectados por la presencia de un externo, con el propósito de conocer de forma más natural las actitudes e, incluso, las maneras en que se desarrolla el personal durante una reunión o junta creativa en la que se establezca una solución ante el problema de un cliente.

Cuando se habla de desarrollo creativo en una agencia de diseño, también se está haciendo referencia a la reunión entre los diferentes equipos de

trabajo para poder tomar en cuenta las problemáticas o los objetivos que un cliente ha determinado. En los hallazgos de los tres casos, que se mostrarán más adelante, no se verá el desarrollo del diseño o de la creación en el sentido estricto de la palabra, pues el llamado «proceso creativo» de una agencia implica diversas fases. Una de ellas es una reunión en la que se delimitan o delinear las actividades de los diferentes miembros del equipo. En algunos casos, hay quienes ya llevan un avance de investigación, de prototipo o de testeo; mientras que en otros casos apenas se comienza a realizar el proceso de diseño de manera general.

En el caso de las agencias seleccionadas, se buscó una reunión en donde ya llevaran un proceso avanzado en la solución del proyecto asignado por el cliente, es decir, la intención no fue conocer una reunión de *brief*, en donde apenas se expusiera el proyecto, pero tampoco una donde se estuviera llegando a la solución. Así, la junta elegida fue de seguimiento o de trabajo por parte de los desarrolladores de la agencia.

Para este proceso se habló con los directores de las tres agencias de diseño seleccionadas. Se les hizo entrega de unas cámaras, se les explicó cómo grabar y se les pidió que las cámaras grabaran en diferentes ángulos para poder ver las reacciones de los distintos participantes de los procesos creativos.

El instrumento de análisis que se utilizó tiene como referente lo que Alexander (2013) propone para hacer un análisis de los *performances*. Esto debido a que se toma en cuenta el proceso creativo de un diseñador como un *performance*, como una herramienta que ofrece indicadores que permiten monitorear su desempeño. Siendo así, se le consideró adecuado, aunque se le hicieron algunas adecuaciones y se estimó al *DT* como elemento base.

Alexander (2013) establece dos grandes bloques para el análisis de los *performances*: el primero hace referencia a *cuestiones predominantes en la convergencia de la actuación y la etnografía*; y el segundo, a la *interpretación y evaluación de la etnografía performativa efectiva*. Este último se divide en contenido, forma e impacto. El contenido también analiza la contribución sustantiva, la reflexividad y la expresión de la realidad, mientras que en el apartado de la forma se profundiza en la parte estética de la actuación.

Todos los puntos desarrollados por el instrumento de análisis de Alexander (2013) se tomaron en cuenta para su aplicación y ajuste al entorno de la actuación de los diseñadores al usar el *DT* en su proceso de creación o en la solución de los problemas planteados por parte de sus respectivos clientes.

A continuación, se presentan los hallazgos descubiertos en la observación no participativa en las *ADM*. En estos se puede notar cómo se aplica el *DT* y, sobre todo, cómo el entorno cultural ha hecho que el proceso

de resolución de problemas se haya adaptado por parte de los creativos en Monterrey.

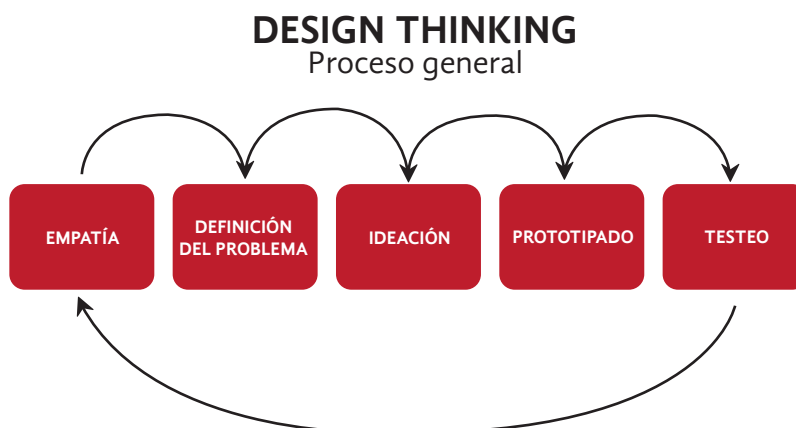


Figura 1. Proceso del Design Thinking.

Fuente: Elaboración propia.

❖ Hallazgos generales de la investigación en las Agencias de Diseño de Monterrey

Al momento de realizar la investigación se destaca la familiaridad y el buen trato en las sesiones de trabajo, donde hay bromas en lo general, se permite la confianza, la participación y, a pesar de que se sabe que se está en una sesión laboral, hay espontaneidad, dinamismo y frescura al momento de participar. En la observación realizada se muestra la interrupción de los discursos para poder aportar nuevas ideas o complementar los comentarios que se están realizando.

No hay tanta formalidad como en una reunión de trabajo convencional, se permite el uso de lenguaje regular e, incluso, se admite dejar la sesión para buscar más información o atender otros asuntos que vayan surgiendo. Es decir, la estructura de la junta es muy flexible y no se detiene si alguno de los integrantes no se encuentra presente, lo cual habla de la importancia del trabajo en equipo, lo que ayuda a seguir avanzando. La persona que se ausenta se adecúa y se pone al corriente del avance de manera posterior.

En ese entorno de naturalidad no se pueden evitar distractores, como, por ejemplo, el ruido externo, la interrupción de terceros, el uso de celulares, el consumo de comida, el acomodo del material necesario, las llamadas por teléfono, las bromas fuera de lugar, el uso de música en ciertos momentos, etcétera.

Se utiliza, en la mayoría de los casos, cierta estructura básica para sistematizar la sesión: se presenta una especie de introducción al problema o al contexto del trabajo a realizar, se lleva a cabo la búsqueda de la solución por medio de elementos prácticos (discusión, reflexión, muestra de avances personales, crítica) y, por último, se llega a la conclusión, durante la cual se trata de concretar acuerdos o designar tareas.

En dos de los casos observados se notó la gran importancia que se le da al tiempo y a la practicidad en favor de obtener una solución rápida para proseguir con el trabajo particular de todos los integrantes de la sesión. En ese sentido, se buscaba que no hubiera pendientes o que a todos se les asignara una tarea.

PERFILES EN LAS ADM



Figura 2. Perfiles descubiertos en el proceso de creación de las adm.
Fuente: Elaboración propia.

En las tres observaciones que se realizaron destacó un factor importante: la aparición de ciertos perfiles o personalidades durante la sesión. Por una parte, se encuentra el Integrante Líder (IL), quien, de cierta manera, dirige la sesión, lleva la introducción y pone en contexto a todos los participantes; asimismo, lleva la acción o la pauta, va dando indicaciones e, indirectamente, es quien toma las decisiones y ordena ciertas comisiones, acciones y funciones a todos los demás participantes. El segundo perfil que se observó es el Integrante Productor (IP), el cual aporta ideas en la sesión y, aunque al momento no tiene tanta fuerza, al final es quien más trabaja o busca opciones para encontrar las soluciones dadas por el IL. Por último, también destacó el Integrante Observador (IO), cuya función primaria es ser crítico, cuestionador y provocador de ciertas reflexiones, así como ser capaz de distinguir cuestiones que los otros dos participantes no hayan tomado en cuenta; él funge como una especie de satélite, ya que entra y sale de la sesión (física o mentalmente) para estar haciendo varias cosas a la vez.

La importancia de este hallazgo es algo que se tiene que considerar desde la parte de la academia o de la preparación de los futuros diseñadores o creativos, pues se tendría que buscar que cualquier alumno tuviera las habilidades de cada perfil para que pudiera desarrollarse de una manera eficaz en su etapa como profesional. De esta manera, se debe de fomentar la organización o conformación de equipos de trabajo para que los alumnos vayan aprendiendo los diferentes roles. El uso de perfiles ayuda a entender la forma en que aplican el dt las agencias, ya que es un condicionante para poder llegar a la solución del problema de un cliente.

Como otras cuestiones que se destacan en los tres casos examinados, se observa el desarrollo de una introducción al comienzo de la sesión,

en donde el *IL* da información general del problema o del cliente para, en caso de haber alguna persona que no esté en contexto, inmediatamente ofrecerle detalles de la situación general del proyecto. También se observó que en todos los casos se definen los objetivos de la sesión o del proyecto en general, lo cual ayuda a tener clara la meta sin perder tiempo. Al momento de exponer el trabajo o el problema se hace uso de ejemplos o referencias para facilitar el proceso y asegurar que todos los presentes tengan los mismos datos.

◆ Hallazgos sobre el *Design Thinking* en las Agencias de Diseño de Monterrey

De las tres agencias observadas ninguna hace referencia directa al *DT*, es decir, no toman en cuenta de manera literal y específica el proceso (aunque eso no significa que no lo lleven a cabo, como se comentará más adelante). Sin embargo, sí hacen ciertas alusiones, por ejemplo, durante las reuniones, una de las agencias planteó la importancia de hacer una «hipótesis» para poder identificar el problema y lograr llegar a una solución. También se hicieron menciones de términos como «experimentar» o «descubrir» en las sesiones de trabajo. Mientras que en otra agencia se comentaron términos como la ideación, la definición, la propuesta y el proceso creativo, haciendo referencia indirecta a nociones amplias del *DT*, aunque no fuera de una forma tan sistemática y explícita.

Se resalta, como experiencia en las *ADM*, la importancia del *IL* para determinar el avance del proyecto, ya que funge como una especie de director cuya opinión o punto de vista es referente para el comportamiento del *IP* y del *IO*. La experiencia del *IL*, con respecto a los integrantes de la reunión de trabajo, le confiere mayor peso a sus aportes frente a lo que dice el cliente. Aunque no se registró esa actitud en todas las agencias observadas, sí se mostró una gran experiencia de parte del *IL*, la cual influencia las actitudes y la forma de hablar en la reunión de trabajo, lo que lleva a criticar, analizar y reflexionar los aportes, comentarios o trabajos realizados anteriormente por el cliente.

El conocimiento sobre el diseño (sin determinar una disciplina específica) es evidente en todas las agencias. Es decir, hay conocimiento previo sobre elementos estéticos y de composición básicos, como equilibrio, color, forma, interpretación de signos, publicidad, comunicación, etc. Pero, además de tener conocimientos sobre su rama, se destaca que el creativo o diseñador debe tener conocimiento de otros ámbitos para poder entender el entorno del cliente y la situación que vive. Por ejemplo, si el cliente es especialista en dermatología, se debe tener un conocimiento general sobre la piel, pues esto influirá en la solución que se proponga.

El dato anterior es de suma importancia, ya que el conocer el contexto del cliente provoca que el proceso de *DT* se vea modificado, influyendo claramente en el desarrollo de la solución, lo cual trae secuelas al momento de

generar y sintetizar el DT. El enfoque en el cliente provoca que se le ponga más atención a éste, olvidando el mercado y haciendo que el proceso de empatía sólo se realice orientado a la relación con el cliente, no tomando en cuenta una de las premisas más importantes de la tendencia actual del diseño (diseño centrado en el hombre). El resultado no es negativo, sino todo lo contrario porque, al final, logran su objetivo considerando la unión del cliente y el mercado como uno mismo.

Sobre las cuestiones personales relacionadas con el proceso de diseño sorprende que se mantiene cierta distancia. Es decir, hay una separación entre trabajo y cuestiones personales (aunque en la sesión no se haga referencia directa a ellas, no significa que no influyan en los procesos de prototipados que se hacen más adelante). Sin embargo, sí hay menciones personales que se hacen en las sesiones, por ejemplo: se hacen comentarios respecto al gusto de compras; a las propias problemáticas de la vida cotidiana, tales como el transporte, la contaminación o el ruido, entre otros; a las vinculaciones personales; a la influencia de música en ciertos momentos del proceso de trabajo e, incluso, al apoyo de la familia para poder llevar a cabo ciertas soluciones, como al usar de modelo a un familiar para una sesión de fotos, etcétera.

En cuanto al temperamento de cada perfil, se observó que, en todos los casos, el IL muestra una actitud fuerte y dominante para dirigir y, por lo general, se muestra seguro y positivo frente a la realización del proyecto, pues tiene toda la información y el contexto del mismo. Por otro lado, el IO siempre está planteando y cuestionando, lo que provoca que en ciertas ocasiones haya fricciones o debates entre él y el IL. Esto ayuda a avanzar en la solución del problema; sin embargo, ocasiona cierto despegue por parte del IP, quien, a pesar de siempre estar en una disposición activa y proactiva con respecto a las ideas, al momento del enfrentamiento se mantiene al margen y callado para no caer en otras problemáticas.

En lo que corresponde a la información que se requiere del cliente, en la mayoría de los casos se habla de la necesidad de establecer una reunión con él, en la cual se plantea una especie de reporte. Lo más importante al respecto es que el IL (quien contará con toda la información) utiliza esta sesión para poder entender la problemática del cliente, haciendo un tipo de proceso de empatía y relacionando al cliente con el mercado. Este punto se muestra como una parte vital porque evidencia cómo las ADM modifican el DT al tomar en cuenta al cliente como si fuera su mercado. La consecuencia de este cambio es que en ciertas ocasiones se olvida la respuesta adecuada para el mercado y sólo se atienden los conocimientos y experiencias del cliente. Este punto, a pesar de ser algo debatible en el proceso que se analiza, da una pauta y ayuda a generar proyectos de manera más rápida y efectiva, aunque con ello se lleve un riesgo, pues no se sabe si así se consigue la mejor solución al problema que se está planteando.

Las discusiones que se presentan en el proceso de diseño de las agencias requieren de cierta fuerza y temperamento para poder determinar las ideas. Muchas veces es aquí en donde el IO colabora más para cuestionar y criticar las propuestas de diseño o los avances que se hacen y, en muchos de los casos, para poder lograr un entendimiento de lo que se está haciendo, presenta un boceto rápido de una idea o trata de referirse a otros ejemplos que se han hecho.

Es importante mencionar que todo el proceso se basa en suposiciones por parte de todos los integrantes, por lo que se reafirma el punto en donde la empatía y el testeado se hacen uno mismo. A veces, dicho proceso se limita a los gustos o a lo que el cliente en sí mismo necesite. Esto hace referencia a la búsqueda de la solución rápida, por parte del cliente, para poder obtener, tan pronto como sea posible, los beneficios económicos deseados.

Al momento de tomar decisiones respecto a las cuestiones estéticas, todo el equipo espera la dirección del IL. Éste es el que muchas veces muestra la pauta en cuestión de gustos, con base en su conocimiento y su cercanía con el cliente, pero también en su experiencia y en otros proyectos que ya ha desarrollado.

Todo el proceso que se lleva a cabo está enmarcado en suposiciones de los integrantes del equipo, aunque principalmente los IP son quienes tratan de generar propuestas. No se habla sobre si es conveniente comprobar la solución, sino que hay mucha confianza en el éxito de la propuesta que se está desarrollando.

También es gracias a la experiencia del IP que se hacen propuestas con base en otros proyectos. Esto, aunque es una forma de buscar un resultado más seguro, quizá debido al éxito antes obtenido, puede conducir a la falta de originalidad y de nuevas propuestas. Los momentos en blanco o los vacíos que se hacen en el proceso se deben a la búsqueda de soluciones diferentes, pero se detectan dificultades para llegar a ellas, ya que el ambiente y el momento, cuya finalidad es la organización de la información y la designación de las funciones a los IP, no siempre propician la generación de ideas frescas. Se cree que, en todos los casos, el éxito de la solución del problema no radica en la propuesta misma, sino en la organización de los integrantes y en la forma de presentar o vender la idea que se ha generado.

En la dinámica particular de trabajo se observan ciertas cuestiones de interés en los participantes. Ya se ha hablado de los roles o los perfiles que se distinguen en los procesos creativos de las agencias, pero llama la atención que en ciertas ocasiones hay cambios de roles entre ellos mismos para sacar adelante los proyectos.

Por una parte, cuando el IL se ausenta, deja de prestar atención al proceso o se distrae por algo externo (en muchos de los casos por el uso del

celular), se muestra cierta lentitud en la toma de decisiones. Esto, sin embargo, genera proactividad por parte del IO o del IP, quienes toman la iniciativa para no perder el ritmo de la sesión.

Si bien es verdad que hay cierta dependencia al IL, a sus opiniones, su punto de vista, su conocimiento y su experiencia, se debe tener cuidado. A pesar de que sí agiliza el proceso y va directo a la solución del problema, se puede mostrar lentitud cuando la atención de dicho elemento no está completamente enfocada en la sesión. Una solución quizás sería delegar o enseñar a los otros participantes a ser IL para poder llevar a cabo los procesos y ganar experiencia.

Se identifica como un aspecto positivo la manera en que el IL cede su posición y, en ocasiones, se convierte en IO para criticar las propuestas que se hayan hecho. A su vez, el IP muestra liderazgo para defender y justificar las ideas que haya establecido en el proceso o en el desarrollo personal que tuvo.

En cuanto a los valores o aportes que presentan las ADM en sus procesos creativos, se puede hacer mención de varios elementos. Por una parte, hay mucha aleatoriedad y, aunque en un primer momento no parece que respeten los pasos del DT, esos saltos de un paso al otro, e incluso la unión instintiva de algunos pasos del proceso de acuerdo con las necesidades y el momento en que se van presentando, hablan de una riqueza para buscar soluciones rápidas y efectivas para el cliente.

Se valora mucho la practicidad y se trata de resolver dudas o problemas lo más pronto posible para avanzar en la solución del problema general. Aunque no dedican tiempo exclusivo al paso de la empatía, no significa que no la apliquen. Miran completamente al mercado y suponen conforme lo que el cliente les dice; pueden, incluso, tomar al mismo cliente como mercado para aplicar procesos de empatía empírica en las mismas entrevistas o en la comunicación que tengan con él.

En cuanto al diseño, todos los procesos indican que implícitamente buscan una solución funcional y estética. No conciben aquella en la que se realice algo de mal gusto. Si bien tampoco conciben algo que no funcione tanto para el cliente como para el mercado, la noción de esos valores básicos en la creación del diseño es de gran importancia, ya que así logran aportar y no sólo generar propuestas sin sentido.

De esta manera, sí se detectan los pasos del DT en el proceso creativo de las agencias, pero es conveniente hacer ciertas aclaraciones al respecto. Primero, no hay un proceso explícito, es decir, se confirma lo que ya se venía hipotetizando desde un inicio: las ADM usan el DT de manera empírica e instintiva y, en todos los casos observados, se muestra mucha libertad en la forma tanto de usar el proceso como de seguir los pasos.

A pesar de que se consideró una hipótesis nula en donde se contemplaba que las ADM no tenían una metodología propia y que, por lo tanto, no había ninguna evidencia del uso del DT, la libertad en cómo solucionan sus problemas y las nociones implícitas en sus procesos de solución de problemas hacen considerar la validez de la hipótesis alternativa y confirmar lo establecido en la investigación.

Segundo, no todos los pasos son desarrollados en la reunión o en el proceso creativo. Muchas veces el prototipado se ha avanzado antes de la reunión o se comenta que se tiene que realizar después para generar propuestas. Se ha dicho que el DT es un proceso circular en donde, al hacer testeos y si el mercado vuelve a tener observaciones o no gusta de la solución, se vuelve a empatizar y se aplican de nuevo los pasos. En el caso de las ADM, se muestra que unifican la empatía y el testeo al momento de considerar al cliente y al mercado como una sola entidad. No destinan tiempo a llevar a cabo un proceso de empatía, por lo que las indicaciones que hace el cliente las toman como un testeo y un proceso de entendimiento de su problemática.

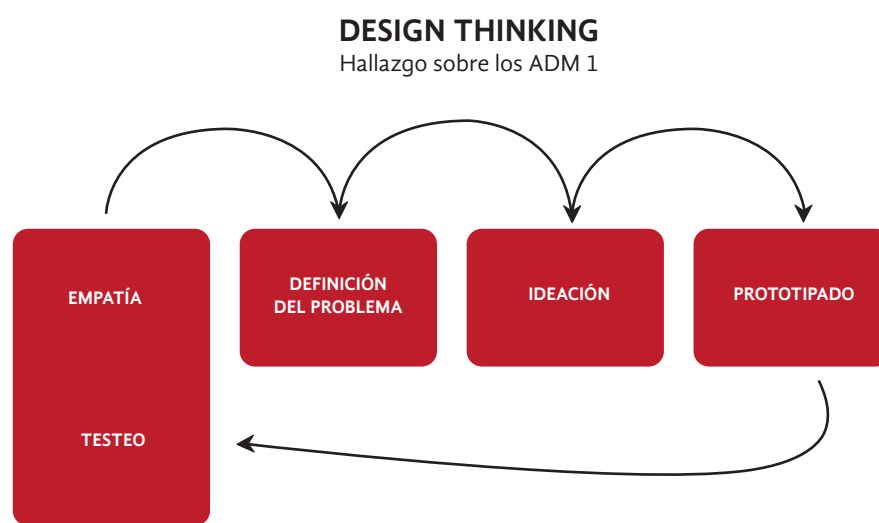


Figura 3. Hallazgo de unión entre la empatía y el testeo en la práctica del DT en las ADM. Fuente: Elaboración propia.

Otro elemento que se destaca es la unión de la definición del problema con la ideación. Es decir, en los procesos que se examinaron por medio de la observación no participativa se detectó la unión de estos dos pasos. Por una parte, en la junta se van detectando los problemas, objetivos o metas y, al mismo tiempo, se van dando propuestas o ideas para solucionar esos problemas satisfactoriamente.

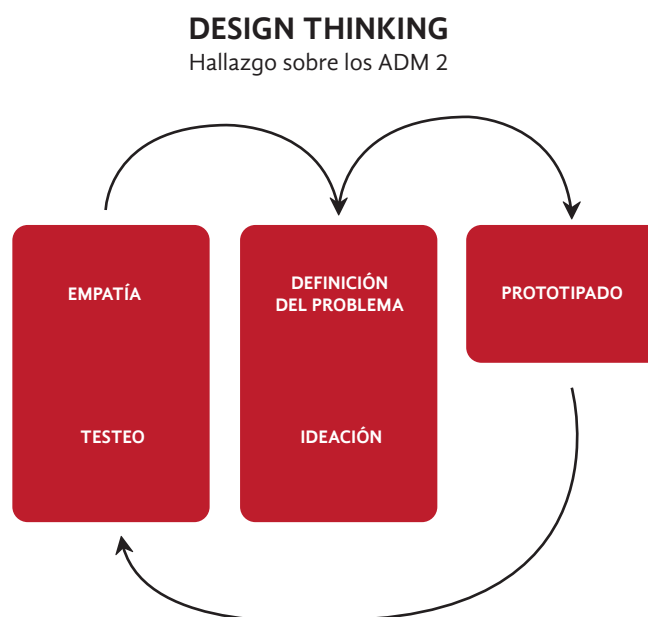


Figura 4. Hallazgo de unión entre la definición del problema y la ideación en la práctica del DT en las ADM.
Fuente: Elaboración propia.

En diseño se habla de la importancia del bocetaje, que en este caso afecta a la cuestión del prototipo, pues, por lo general, tanto el il como el io no se esperan a idear, sino que ya llevan prototipos que ponen sobre la mesa para ser criticados y mejorados. Este es un rasgo interesante que les ayuda a dar rapidez a las soluciones que se les presentan.

Para concluir los puntos anteriormente comentados, es conveniente hacer una relación de lo examinado:

- ❖ Las Agencias de Diseño en Monterrey sí utilizan el *Design Thinking*.
- ❖ El uso del *Design Thinking* en las ADM es completamente empírico e instintivo, no lo hacen de manera explícita y, aunque tienen conocimientos sobre el tema, no lo desarrollan como un proceso claro y específico.
- ❖ Se observan ciertos perfiles o roles en el proceso creativo:
 - ❖ El integrante líder, que dirige la sesión, tiene toda la información y toma las decisiones finales.
 - ❖ El integrante productor, que tiene una actitud proactiva, va a realizar toda la operación y creación del prototipado y el diseño.
 - ❖ El integrante observador critica y cuestiona todo lo visto en la sesión.
- ❖ Existe mucha flexibilidad en las sesiones del proceso creativo, tanto en infraestructura como en la estructura misma del trabajo, y en los roles identificados.

- ❖ Toda la carga de la sesión la tiene el Integrante Líder.
- ❖ Existe una gran preocupación del equipo por ser práctico y directo.
- ❖ Se le da gran importancia a la esfera económica, de modo que no se impulsan las esferas social y cultural, que sumarían al enriquecimiento y crecimiento tanto del personal como de las agencias.
- ❖ Las Agencias de Diseño de Monterrey convierten al cliente y al mercado en uno mismo para facilitar los procesos y el desarrollo de soluciones.
- ❖ La flexibilidad antes mencionada también influye en la utilización de los pasos del *Design Thinking*.
- ❖ Muchas de las posibles soluciones se basan en suposiciones principalmente dadas por el cliente.
- ❖ El proceso de empatía (primer paso del *Design Thinking*) se dirige a la relación con el cliente.
- ❖ Los procesos de empatía y testeo se realizan al mismo tiempo en la relación que se da con el cliente.
- ❖ La definición del problema y la ideación se dan al mismo tiempo en el proceso de creación.
- ❖ El proceso de ideación es sesgado y no se desarrolla para generar originalidad e innovación.
- ❖ El prototipado es desarrollado, en la mayoría de los casos, por el Integrante Observador (también el Integrante Líder participa en algunas ocasiones).
- ❖ El prototipado a veces se desarrolla antes y después de la sesión de creación, no en la misma.

❖ **Propuesta del uso del *Design Thinking* basada en las conclusiones de la investigación a las Agencias de Diseño de Monterrey**

A raíz de la investigación realizada es inevitable hablar de cómo la cultura del norte de México ha influido en el uso del DT, en específico en la forma en que se resuelven los problemas, entendiendo la importancia que se le da al entorno económico. Por lo tanto, es comprensible descubrir cómo se ha cambiado el proceso en función de la gran relevancia que se le da a la practicidad y a las soluciones rápidas. Es decir, las ADM están influenciadas por ese entorno cultural y, a pesar de que se realizan procesos creativos, siempre se están buscando soluciones rápidas (de preferencia efectivas y bien realizadas). El propósito de este enfoque es solucionar los problemas lo más pronto posible para obtener más proyectos o más clientes que ayuden a la mejora económica de la compañía.

Lo anterior podría parecer cuestionable en muchos aspectos, pero, dentro del enfoque pragmático donde nace el DT, es indiscutible el aporte con el que la sociedad o la cultura de la región ha contribuido. Es necesario entender, aplicar y tener conciencia de esto para poder dar soluciones rápidas dependiendo de la situación o el proyecto que se está estableciendo.



Figura 5. Propuesta Design Thinking Quick basada en la práctica de las ADM.

Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior sienta las bases para establecer el concepto *Design Thinking Quick* (DTQ), que es la síntesis del proceso del *Design Thinking* que aplican las Agencias de Diseño de Monterrey. El dt tiene cinco fases o momentos establecidos (empatía, definición del problema, ideación, prototipado y testeo). Con base en la investigación realizada, se puede decir que las ADM comprimen y agilizan sus procesos para establecer tres momentos que compondrían el DTQ. A estos tres momentos se les llamará de la siguiente manera:

Appoint (Designar, nombrar)

La intención de esta etapa es que el usuario del DTQ establezca su mercado/cliente (en muchos de los casos el mismo cliente conoce y tiene mucha información sobre el mercado). Por otra parte, hay que definir la respuesta a preguntas básicas como: ¿quién es el mercado/cliente? ¿Qué le gusta? ¿Con qué sueña o qué expectativas tiene? Asimismo, es necesario describir sus intereses, pasiones, gustos, y señalar sus miedos y angustias.

La búsqueda está dirigida a tratar de entender tanto al cliente como al mercado de una manera rápida. No se relega la investigación, pero ésta tiene que hacerse de manera práctica y con los medios más viables posibles, de modo que se puedan encontrar respuestas generales y rápidas para dar solución a un proceso que se verá más adelante.

En el *Appoint* se puede utilizar un ejercicio de hipótesis que permita establecer ciertos supuestos con respecto al mercado que se está usando, por ejemplo, respecto a su entorno (de manera general), rutinas, ocupaciones, miedos, cosas que valora, aspiraciones, necesidades, obstáculos, comportamientos y pasiones. Para poder llegar a descubrir sus preocupaciones, la idea es iterar con un mercado muy cercano al que se está trabajando para averiguar de primera mano el entorno general tanto del mercado como del cliente.

Por lo tanto, es de suma importancia que, en esta etapa, el investigador o el creativo del DTQ tenga acercamiento a su cliente o mercado y que, a su vez, pueda descubrir un panorama general con base en las suposiciones ya realizadas. Al final de esta parte del proceso, se busca tener conocimiento tanto del mercado como del cliente. En caso de no poder acercarse al mercado, se le puede preguntar al cliente por el conocimiento que tenga sobre él.

Reply (Responder)

En esta parte del proceso, la intención es tratar de definir el problema con base en la investigación rápida que se está haciendo. También se puede comenzar a dar una repuesta, o varias opciones de ésta, que posibilite el resultado final que se está buscando.

En el apartado de la definición del problema es de vital importancia identificar qué problema tiene el mercado-cliente. Lo anterior no es para basarse en las suposiciones del cliente, sino en la indagación realizada por el investigador del DTQ. Por lo tanto, se recomienda establecer los diferentes problemas identificados y comenzar a trabajar con uno específico.

Para ello, se sugiere utilizar herramientas, como la búsqueda de necesidades latentes. Éstas se pueden entender como aquellas necesidades que el mercado no sabe que tiene, pero que se han identificado con base en la investigación realizada por parte del equipo de diseñadores. Un ejemplo de necesidad latente sucedió cuando la compañía Uber se dio cuenta de que la gente necesitaba un sistema de taxi que fuera seguro y, aunque el mercado no lo pidió abiertamente, ellos lo identificaron y lo crearon.

La solución, por tanto, vendrá de proponer diferentes respuestas, pero, sobre todo, de la capacidad creativa del investigador. Es importante destacar que la originalidad de la respuesta no es un elemento esencial en el DTQ, ya que éste trata de buscar soluciones rápidas, mientras que la originalidad conlleva procesos más profundos y de mayor cuidado.

Maker (Crear)

El último paso en este proceso es crear un prototipo rápido. Éste no tiene que ser un diseño sofisticado, incluso puede llegar a ser un boceto, una simulación o una idea muy rápida de la respuesta que se pretende dar. De hecho, existen prototipos en forma de esquema o de procesos. Cabe destacar que es muy importante establecer una forma visual del prototipo independientemente de la capacidad creativa del responsable, pues de esta forma se puede explicar de una manera más efectiva la idea sin dejar cuestionamientos o pensamientos ambiguos.

En la parte de creación es sumamente relevante hacer una iteración que conecte con la primera parte del proceso, es decir, con el *Appoint*. El propósito es que, con un prototipo, tanto el cliente como el mercado puedan constatar si la solución que se plantea es la idónea o si se tienen que volver a hacer preguntas para llevar a cabo ajustes y cambios. Para finalizar, se recomienda hacer un instrumento que evalúe o brinde pistas medibles sobre las opiniones del cliente-mercado para tener así una corrección más acertada y efectiva.

Por último, es necesario aclarar que el *DTQ* no es un proceso para todo tipo de problema o proyecto, pues está pensado para aquellos que son rápidos, que no requieren procesos de investigación profunda ni conlleven gran inversión por parte del cliente ni de la empresa que lo está realizando.

El *DTQ* busca aportar a las ADM un proceso que les permita desarrollar respuestas rápidas a proyectos que se tienen que solucionar de un día para otro y en donde la premura es importante para el cliente. También es viable usarlo en equipos de trabajo rápidos o empresas pequeñas donde no hay tiempo para realizar juntas largas y donde la parte operacional rebase el apartado de creación. El *DTQ* es una respuesta para poder establecer lo que ya las agencias hacen, sin saber que lo hacen, y sistematizarlo, de modo que, siendo conscientes de ello, puedan tener mayor efectividad en sus procesos.

◆ Conclusión

En un primer momento, gracias a la investigación, se detectó el descubrimiento de perfiles dentro del proceso de diseño en las agencias (cuestión que no se tenía prevista), lo cual ayudó a aplicar estructuras ya establecidas en diferentes momentos del proceso de diseño de los creativos. Por ejemplo, con base en la experiencia personal, se puede decir que la mayoría de las escuelas de diseño en Monterrey no son conscientes de los perfiles que utilizan las agencias, por lo que, en las dinámicas de formación educativa de las disciplinas relacionadas con el diseño no se generan procesos, actividades o proyectos en donde se acentúen los perfiles del Integrante Líder, el Integrante Observador ni el Integrante Productor.

Pero este descubrimiento no sólo tiene su aplicación en las disciplinas de diseño. Por ello, y debido a su importancia en la resolución de problemas, reconociendo que actualmente hay una escasa formación al respecto por parte de las nuevas generaciones, se considera vital empezar dicho aprendizaje desde la educación elemental. Esto, al final, es un elemento esencial para resolver los retos a los que se enfrentarán los niños y jóvenes. Así como la aplicación en las ADM se da de manera intuitiva y empírica, el conocimiento y la habilidad de diseñar se lleva a cabo de la misma forma.

A manera de cierre, se concluye:

- ❖ Las ADM son microuniversos que reflejan la sociedad. Además de potenciar la creación, el desarrollo y la innovación, son punta de lanza de las tendencias que ya se están viviendo. Por lo tanto, son fuentes que ayudan a entender lo que se hace y la forma en que se pueden lograr nuevos aportes de manera general.
- ❖ La cultura sí afecta el proceso de creación. Se constata que la forma de vivir y las normas sociales o culturales condicionan el actuar, el hacer y el mismo ser de las personas. También tiene que ser reconsiderado el entorno cultural en las instancias académicas o laborales que fomentan el uso del diseño.
- ❖ El aporte que hacen las Agencias de Diseño en Monterrey se puede resumir en el *Design Thinking Quick*, que es la propuesta que aquí se presenta. En ella se descubre que los procesos rápidos son un acierto para algunos proyectos y que, inconscientemente, se realizan en muchos esquemas culturales de la región. El *DTQ* es un desarrollo y un nuevo método para resolver problemas de forma más rápida y efectiva. 📍

❖ Referencias

Alexander, B. K. (2013). Etnografía performativa. La representación y la incitación de la cultura. En N. K. Denzin e Y. Lincoln (Coords.), *Las estrategias de investigación cualitativa* (pp. 94-153). España: Gedisa.

Ibarra, E. (2010). Herbert A. Simon y su monomanía. El Comportamiento humano como comportamiento artificial. *Gestión y Política Pública*. 19(1), 155-170. México: cide.

Simon, H. (1973). *Las ciencias de lo artificial*. Barcelona: A. T. E.

❖ Sobre el autor

José Eduardo Mallén Lomas

Estudió la licenciatura en Diseño Gráfico en la Universidad de Monterrey. En el 2008 obtuvo un máster en Diseño y Dirección de Arte en la Escuela de Diseño Elisava por la Universidad Pompeu Fabra, en Barcelona, y en el 2014 obtuvo su maestría en Diseño Gráfico en la Facultad de Artes Visuales. Para el 2021 obtuvo su doctorado en Filosofía con Acentuación en Estudios de la Cultura, tras investigar la forma de aplicar el proceso de Design Thinking en las Agencias de Diseño en Monterrey y profundizar cómo la cultura influye en la manera en que se resuelven los problemas. Ha colaborado con las empresas Pull & Bear, en Irlanda, y Mango, en Barcelona. También ha realizado proyectos para las marcas Jaguar, Tecate y Morama, entre otras. En la clase de Innovación, de la licenciatura en Diseño Gráfico de la Facultad de Artes Visuales, ha participado desde la docencia, junto con sus estudiantes, en la creación de proyectos de innovación social que contribuyen a solucionar los problemas de comunicación gráfica que tienen las personas con discapacidad. Actualmente está dedicado a la docencia y a la investigación.