

¿Es realmente una ruta para la innovación?

MATEOS CONSULTORES / ARTÍCULO / Isai Tapia

El **Design Thinking (DT)** ha emergido como una de las metodologías más influyentes para la innovación en distintas industrias. Aunque comúnmente se asocia con la consultora **IDEO**, que contribuyó decisivamente a sistematizar, popularizar y difundir la práctica del diseño centrado en el usuario, la metodología tiene raíces más antiguas en la disciplina del diseño. Autores como **Herbert A. Simon** (1969) y **Peter G. Rowe** (1987) ya hablaban de un “pensamiento de diseño” orientado a resolver problemas complejos desde la perspectiva del diseñador. De esta manera, el DT no surge ex nihilo en la consultoría de innovación, sino que proviene de una larga tradición del diseño, y fue IDEO quien lo transformó en una práctica accesible para industrias, negocios y equipos multidisciplinarios (IDEO, s.f.; Rowe, 1987; Simon, 1969). Este contexto histórico es clave para comprender que el DT es una **herramienta poderosa**, pero que su efectividad depende de cómo se aplique y se integre con otras disciplinas y conocimientos.

Pilares del Design Thinking

El DT se estructura en **cinco pilares fundamentales**, que guían su práctica en cualquier contexto:

1. **Empatía:** Comprender profundamente al usuario, sus necesidades, deseos y limitaciones mediante observación directa, entrevistas o estudios de campo.
2. **Definición del problema:** Sintetizar la información obtenida para formular un problema claro y accionable.
3. **Ideación:** Generar un amplio abanico de ideas, estimulando la creatividad y explorando múltiples alternativas sin juicios prematuros.
4. **Prototipado:** Construir representaciones tangibles de las ideas para explorar su viabilidad y aprender de manera temprana.
5. **Prueba (Testing):** Evaluar los prototipos con usuarios reales, recolectar retroalimentación y refinar las soluciones de manera iterativa.

Estos pilares han sido adoptados en distintos sectores más allá del diseño de productos, incluyendo consultoría, tecnología, servicios financieros, salud y manufactura.

Casos representativos de aplicación

Para ilustrar la adopción del DT en diversos contextos, se presentan tres casos destacados:

1. IBM – Innovación tecnológica y de servicios

IBM utilizó el DT para modernizar herramientas internas de modelado de negocio y desarrollo de software, integrando equipos multidisciplinarios de consultoría e I+D. La metodología permitió comprender mejor las necesidades de los usuarios (consultores y clientes), desarrollar prototipos tipo “Prueba de Concepto” y escalar soluciones a servicios completos. Este ejemplo demuestra que el DT puede aplicarse no solo a productos físicos, sino también a la creación de plataformas digitales, procesos y servicios tecnológicos (Moore et al., 2018).

2. GE Healthcare – Innovación en salud y servicios

GE aplicó principios de DT para mejorar la experiencia de niños sometidos a resonancias magnéticas. Mediante prototipos de entornos lúdicos y estrategias de interacción, se incrementó la satisfacción del paciente, se redujo la necesidad de sedación y se mejoró la eficiencia operativa. Este caso evidencia que el DT puede generar valor significativo en servicios complejos, impactando directamente la experiencia del usuario y la efectividad operativa (Altman, Huang & Breland, 2018).

Design Thinking

Una ruta para la innovación

3. Industria manufacturera italiana – Innovación industrial

Varias empresas manufactureras en Italia adaptaron el DT para proyectos de innovación en contextos de producción avanzada (Industria 4.0). La metodología se combinó con evaluaciones de factibilidad técnica, escalabilidad y optimización de procesos, mostrando que en entornos industriales altamente técnicos, el DT debe complementarse con conocimiento especializado de ingeniería y manufactura. Este ejemplo subraya la necesidad de adaptar la metodología a la complejidad técnica de cada sector (Study on Italian manufacturing firms, 2021).

Limitaciones y consideraciones críticas

A pesar de sus beneficios, el DT no está exento de limitaciones:

- **Enfoque limitado en la factibilidad y sostenibilidad:** Su énfasis en la deseabilidad puede subestimar aspectos técnicos, económicos o ambientales.
- **Uso superficial como “receta”:** Cuando se aplica solo como un conjunto de fases sin reflexión crítica, puede producir soluciones prematuras o poco integradas.
- **Insuficiencia ante problemas complejos:** Los retos sistémicos requieren herramientas adicionales de análisis, planificación estratégica y pensamiento de sistemas.
- **Dependencia de la cultura organizacional:** La metodología requiere apoyo institucional y apertura a iteración, riesgo y aprendizaje; de lo contrario, puede quedarse en la teoría.

Reflexión desde el desarrollo de productos y servicios

Desde la experiencia en desarrollo de productos y servicios, considero que el DT es un **marco potente**, pero no garantiza por sí solo la innovación integral. Su valor radica en estructurar la creatividad y fomentar aprendizaje centrado en el usuario. Para alcanzar soluciones sostenibles y transformadoras, es necesario integrar factores como factibilidad técnica, impacto ambiental, costos, escalabilidad y visión estratégica.

Las nuevas generaciones adoptan el DT con entusiasmo, lo que democratiza herramientas de innovación. Sin embargo, es crucial **no quedarse en la metodología de forma rígida**, sino adaptarla, enriquecerla y complementarla con la experiencia y el juicio crítico del equipo. De esta manera, el DT deja de ser un conjunto de fases prescriptivas y se convierte en una **herramienta para generar soluciones significativas y sostenibles** que integren diseño, ingeniería, tecnología y estrategia.

En conclusión, el DT ha demostrado ser **una ruta efectiva hacia la innovación**, especialmente cuando se aplica con profundidad, se adapta al contexto y se combina con conocimiento técnico y estratégico. Sin embargo, la verdadera innovación requiere ir más allá de la metodología: cuestionarla, integrarla y enriquecerla con experiencia, juicio crítico y visión integral.

Referencias

- Altman, M., Huang, T. T., & Breland, J. Y. (2018). Design thinking in health care. Preventing Chronic Disease, 15, 180128. <https://doi.org/10.5888/pcd15.180128>
- IDEO. (s.f.). Design thinking. <https://designthinking.ideo.com/>
- IDEO. (s.f.). Did IDEO invent design thinking? <https://designthinking.ideo.com/faq/did-ideo-invent-design-thinking>
- Moore, R., Young Liu, E., et al. (2018, August 31). Applying user-centered design to business modeling: CBM.next as a case study for CBI 2018. IBM Research. <https://research.ibm.com/publications/applying-user-centered-design-to-business-modeling-cbmnext-as-a-case-study>
- Rowe, P. G. (1987). Design thinking. MIT Press.
- Simon, H. A. (1969). The sciences of the artificial. MIT Press.
- Study on Italian manufacturing firms. (2021). Design thinking in manufacturing innovation: The Industry 4.0 case. Politecnico di Milano. <https://hdl.handle.net/10589/179300>