

ÁLVARO JAVIER MAGAÑA, DISEÑADOR BRAND STRATEGIST DE PROCORP /
DESIGNER BRAND STRATEGIST AT PROCORP

Innovar parece mejor palabra que diseñar (aunque la última sea indispensable para la primera)¹

*Innovate seems better word than design
(although the latter is indispensable for the first)¹*

ÁLVARO JAVIER MAGAÑA

Brand Strategist de Procorp y docente de la Universidad de Chile. Diseñador de Universidad Tecnológica Metropolitana e investigador (DEA Universidad de Barcelona) con experiencia en la dirección estratégica y desarrollo de marcas corporativas y de productos, así como en la gestión y coordinación de proyectos de comunicación y diseño.

Ha dictado charlas, cursos y dirigido dinámicas estratégicas para el diseño conceptual y caracterización de sistemas y experiencias de marca, así como ha escrito artículos en diversos medios académicos y profesionales.

Brand Strategist of Procorp, and instructor at the University of Chile.

Designer of the Universidad Tecnológica Metropolitana and researcher

(DEA University of Barcelona) with experience in the strategic leading

and development of corporate brands and products, as well as in the

management and coordination of communication and design projects.

Has given lectures, courses and directed the strategic dynamics for the

conceptual design and characterization of systems and experiences, as well as written articles in various academic and professional circles.

¹ Hago la aclaración sobre los muchos comillados que habrá en este texto, los que solo indican mi obsesiva precaución con el uso de lugares comunes en la definición de fenómenos o características deseables para las organizaciones, ya sean del marketing o del universo académico, ya que suelen inducir interpretaciones y juicios divergentes a la hora de usarlas para impulsar cambios culturales (por ejemplo, nada más comillable que el "design thinking", la "resiliencia" o los "paradigmas").

¹ I clarify the many quotes present in this text, which only indicate my obsessive caution with the use of common places in the definition of phenomena or desirable characteristics for organizations, whether marketing or the academic universe, as they tend to induce divergent interpretations and judgments when using them to promote cultural changes (for example, nothing more quotable than "design thinking", "resilience" or "paradigms").

¿CÓMO ESTIMULAR –DESDE EL DISEÑO– QUE LAS ORGANIZACIONES SE REFLEXIONEN A SÍ MISMAS Y SU MODO DE HACER LAS COSAS? LOS DISEÑADORES DEBEN REALIZAR UNA PRÉDICA CONSTANTE ACERCA DE QUE SU TRABAJO NO SE AGOTA EN EL RESULTADO PROPUESTO, SINO QUE CADA UNA DE SUS INTERVENCIONES EN UNA ORGANIZACIÓN PONE EN VALOR CAPACIDADES INNOVADORAS.

HOW CAN THE DESIGN DISCIPLINE STIMULATE ORGANIZATIONS TO REFLECT ON THEMSELVES AND THEIR WAY OF DOING THINGS? DESIGNERS MUST CONSTANTLY PREACH THAT THEIR WORK IS NOT LIMITED TO THE PROPOSED RESULT, BUT THAT EACH OF THEIR INTERVENTIONS IN AN ORGANIZATION PUTS IN VALUE INNOVATIVE CAPABILITIES.

Ante la pregunta acerca de cuánto estamos innovando desde el diseño en la región y cómo este se ha incorporado en diferentes ámbitos, para generar nuevos productos, servicios y escenarios, si sacamos el mundo emergente de las *startups* y el emprendimiento social, mi respuesta inmediata es “poco”. Pero no directamente a causa del diseño, sino porque este no ha evolucionado lo suficiente en su posicionamiento dentro de la cabeza de la mayoría de las empresas y organizaciones chilenas (desde las pequeñas y medianas empresas hasta las grandes corporaciones, pasando por fundaciones, instituciones de gobierno y organismos de todo tipo). Lo anterior se puede leer en la pequeña –aunque creciente– participación que tenemos en las actividades económicas del país, que nadie ignora se concentran poderosamente en la minería y en la producción de *commodities*, como reconoció el ministro de Economía en 2016 “nuestras exportaciones son un 80% materias primas”².

Hay ámbitos del diseño que suelen adjudicarse el atributo de la innovación, debido a que una de sus premisas más publicitadas lo relaciona con la creatividad aplicada a la diferenciación, lo que en la práctica muchas veces se limita a ayudar –no pocas con mucha fricción con los clientes– a pasar de un nivel inaceptable de diseño (tanto en marca, productos y presentación de productos, espacios de trabajo, puntos de venta, calidad de servicio, etc.) a uno competitivo.

When asked about how much does design innovate in the region and how it has been incorporated in different areas, to generate new products, services and scenarios, if we take the emerging world of startups and social entrepreneurship, my immediate response is “little bit”. This does not happen directly because of design, but because it has not evolved enough in its position within the heads of most Chilean companies and organizations (from small and medium enterprises to large corporations, through foundations, government institutions and organisms of all kinds).

The above can be identified in the small–although growing–participation that we have in the economic activities of the country, which nobody ignores, are concentrated powerfully in mining and in the production of commodities, as the Minister of Economy recognized in 2016 “our exports are 80% raw materials”².

² Ministro Luis Felipe Céspedes, durante segunda jornada del Global Empowerment Meeting (GEM), del Centro de Desarrollo Internacional de la Universidad de Harvard. (<https://sustempo.com/ministro-cespedes-chile-tiene-que-diversificar-su-matriz-productiva>)

El quid del asunto es que el diseño podría empujar mucho más sin duda. Pero no se trata de un esfuerzo que pueda lograr cambios profundos en el modo en que nuestra sociedad ve, interpreta y hace las cosas, si es que por detrás no hay un entendimiento y abordaje sistémico que involucre a autoridades, empresas, mundo educativo y gremios sobre el modo concreto en que el diseño incide en las interacciones entre personas, organizaciones (públicas y privadas) y su entorno material, social o cultural.

El diseño siempre ha estado a las puertas de la innovación, asomado a modificar y, a veces, subvertir los mensajes, soportes, medios, mecanismos, artefactos, conductas e interacciones entre las personas y su entorno, aunque no siempre consiga resultados disruptivos. Sin embargo, esta poderosa particularidad suele ser considerada de un modo muy superficial ya sea por las organizaciones contratantes de diseño como muchas veces por los mismos diseñadores, pese a que la mayoría de los contratantes y profesionales de diseño sienten –mucho más de lo que en realidad lo piensan– que no se debe pasar por alto la innovación, pues es el imperativo que hace de correlato para la “creación de valor”.

Es por esto que el diseño está obligado a escalar su quehacer en dos ámbitos: uno relacionado con la propia toma de conciencia sobre su impacto estratégico para la innovación en las organizaciones; y otro con el modo más eficaz de poner en valor su importancia en la toma de decisiones estratégicas

There are areas of design that tend to attribute the value of innovation to themselves, because one of its most publicized premises relates to creativity applied to differentiation, which in practice is often limited to helping–many times with much friction with the customers–to move from an unacceptable level of design (in branding, products and product presentation, workspaces, points of sale, quality of service, etc.), to a competitive one.

The point is that design could push much more without a doubt. But the effort can only produce impact with profound changes in the way our society sees, interprets and does things, if there is an understanding and systemic approach that involves authorities, companies, educational world and unions about the specific way in which design affects interactions between people, organizations (public and private) and their material, social or cultural environment.

² Minister Luis Felipe Céspedes, during the second day of the Global Empowerment Meeting (GEM), of the International Development Center of Harvard University. (<https://sustempo.com/ministro-cespedes-chile-tiene-que-diversificar-su-matriz-productiva>)

Muchas organizaciones son exitosas debido a que son capaces de sostener procesos y operaciones muy estructuradas.

Many organizations are successful because they are capable of sustaining very structured processes and operations.

sociales y/o comerciales. Dar un uso intencionado y de largo plazo al diseño, desde dentro de las organizaciones hacia las personas, es probablemente la forma más directa y eficiente de intervenir positivamente las interacciones y relaciones sociales entre organizaciones e individuos.

Las posibilidades abarcan todos los ámbitos imaginables donde haya personas que requieran interactuar, coordinarse, comunicarse con otros, superar obstáculos o satisfacer necesidades.

Sin embargo, el diseño no las tiene todas consigo, algunas características más o menos fáciles de observar en nuestra cultura (pensando en las relaciones organización-personas) hacen difícil que solo desde el diseño la innovación florezca de manera masiva, precisamente porque para introducir algo nuevo a nuestro modo de hacer y ver las cosas es imprescindible pasar a llevar, cuestionar, incomodar y en el mejor de los casos inducir cambios para los que nadie está preparado, partiendo por el status quo (social, económico, empresarial, académico, político y religioso) y su visión unívoca de la realidad.

REDUCCIONISMO Y DESCONFIANZA

La cultura contemporánea que privilegia la velocidad y la intuición visceral por sobre la exploración estructurada de la realidad, particularmente en la toma de decisiones, muchas veces induce a caer en la tentación de generalizar o establecer juicios sobre las personas, sus hábitos y conductas. De este modo, se reducen sus significados y posibilidades a definiciones aprendidas y a sobreentendidos que se fosilizan como normas inflexibles en toda microcomunidad (áreas, departamentos, direcciones, tribu, clase, partido, empresa o aldea), impidiendo que surja la pregunta crucial para la innovación: “¿qué pasaría si?”. Muchos asumen que las respuestas ya existen o que hay un responsable de responderlas y que, por lo tanto, no vale la pena invertir recursos en “inventar la pólvora (la rueda, el agua tibia, etc.)”, ni mucho menos en escuchar a “outsiders” o “renegados” que desafíen lo probado y establecido, terminándose todas las discusiones en función de los conocimientos y hábitos “que sabemos que funcionan”.

Lo crítico en esta clase de interrupciones a la innovación, es que entorpece y embota la capacidad

Design has always been at the doors of innovation, leaning to modify and, sometimes, subvert messages, media, mechanisms, artifacts, behaviors and interactions between people and their environment, although not always obtaining disruptive results. However, this powerful particularity is usually considered in a very superficial way either by the contracting organizations of design, and often by designers themselves. Despite the fact that most of the contractors and design professionals feel—much more than they really think—that innovation should not be overlooked, because it is the imperative that makes the correlate for the “creation of value”.

That is why design is bound to scale its task in two areas: one related to the self-awareness about its strategic impact for innovation in organizations and another with the most effective way to highlight its importance in the making of strategic social and / or commercial decisions. Giving an intentional and long-term use to design, from within organizations to people, is probably the most direct and efficient way to positively intervene

the interactions and social relationships between organizations and individuals.

The possibilities cover all conceivable areas where there are people who need to interact, coordinate, communicate with others, overcome obstacles and/or satisfy needs.

Nevertheless, design cannot cover them all. Some characteristics more or less easy to observe in our culture (thinking about the relationships between organizations and people) make it difficult for innovation to flourish massively only from the design discipline. Precisely because to introduce something new in our way of doing and seeing things it is essential to dispute, question, bother and in the best case induce changes for which no one is prepared, starting with the status quo (social, economic, business, academic, political and religious) and its univocal vision of reality.

REDUCCIONISMO Y DESCONFIANZA

Contemporary culture, that favors speed and visceral intuition over structured exploration of

de las organizaciones para entender los “¿por qué?” que definen y modelan la conducta de las personas. En consecuencia, se hace muy difícil instalar una cultura reflexiva para comprender, asimilar y reaccionar ante los cambios en el entorno. Aunque haya ejércitos de diseñadores en una compañía, si esta no posee habilidades para cuestionar sus cegueras y omisiones culturales, verá con qué facilidad se pierde contacto con la sociedad y sus intereses.

¿DÓNDE ESTÁN PUESTOS LOS INCENTIVOS?

Muchas organizaciones son exitosas debido a que son capaces de sostener procesos y operaciones muy estructuradas, que se proyectan en base a métricas con *key performance indicators* que definen incentivos, castigos y conductas declarados normalmente en una estrategia o un *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 1992), matriz que explicita el desempeño esperado, las estrategias, procesos e indicadores que conducirían a un rendimiento organizacional de excelencia (partiendo por las consagradas misión, visión y valores de una compañía).

El innegable aporte de estas definiciones a la gestión de cualquier organización, a veces sin proponérselo, se convierte en el “salvavidas de plomo” de la innovación, como acusaron acertadamente Emad A. Awadallah y Amir Allam: “(...) en la práctica, el *Balanced Scorecard* focaliza los recursos en alcanzar sus metas llevando a subutilizar las potencialidades de una organización, si estas no están dentro de sus objetivos. Obstaculiza la innovación entre organizaciones, asume

que estas tienen estructuras jerárquicas, responsabilidades delineadas con claridad y relaciones lineales de causa-efecto, promoviendo la innovación cerrada”.

Dicha linealidad, casi siempre se estrella con una realidad cultural, comercial o política compleja y cambiante y, entonces, a medida que el mundo evoluciona, las organizaciones (como animales heridos) se repliegan en sí mismas y en su dominio específico de competencia, produciendo las muy indeseables “culturas de silo”, es decir: una vez identificados cuáles son los objetivos planteados por una autoridad institucional o administrativa, y dónde están los incentivos involucrados, se prefiere concentrar esfuerzo (cada área o responsable en su tema) en repetir cada vez mejor lo que se entregó como directriz, sin volver a cuestionarse ni el fondo ni la forma de dicha directriz: el vendedor vende, el panadero hace más pan y el CFO (Chief Financial Officer, director o gerente de Finanzas) recorta gastos.

Por eso es que, rara vez, nos encontramos con incentivos que consideren la calidad de las interacciones entre empresas y sociedad, o que promuevan el uso creativo e innovador de sus recursos al servicio de las personas. Las interacciones significativas, en tanto generadoras de relacionamiento de largo plazo, no suelen entrar en las métricas debido a su carácter subjetivo: la felicidad, el amor o la confianza, pese a tener diversas bases teóricas³, han sido prácticamente exiliadas del lenguaje cotidiano del “*management*” y aparentemente de toda práctica en la mayoría de las empresas chilenas. Aspectos esenciales para el desarrollo de innovaciones

reality—particularly in decision-making—often leads to the temptation to generalize or establish judgments about people, their habits and behaviors. In this way, its meanings and possibilities are reduced to preset definitions that are fossilized as inflexible norms in all micro-communities (areas, departments, directions, tribe, class, party, company or village), preventing the crucial question for innovation to arise: “what would happen if?” Many assume that the answers already exist or that there is a person responsible for answering them and, therefore, it is not worthwhile to invest resources in “inventing gunpowder (the wheel, warm water, etc.)”, much less in listening to “outsiders” or “renegades” who challenge what is proven and established, ending all discussions according to the knowledge and habits “that we know work”.

What is critical in this kind of interruptions to innovation is that it hinders and blunts the ability of organizations to understand the “whys?” which define and model the people’s behaviors. Consequently, it becomes very difficult to install a reflective culture to understand, assimilate and react to changes in the environment. If companies do not have skills to question their cultural blindness and omissions—even with armies of designers—, they will how easily lose contact with society and their interests.

WHERE ARE INCENTIVES PLACED?

Many organizations are successful because they are capable of sustaining very structured processes and operations, which are projected based on metrics with “key performance indicators” that define incentives, punishments and behaviors normally declared in a “strategy” or a “balanced scorecard” (Kaplan & Norton, 1992). This matrix explains the expected performance, strategies, processes and indicators that would lead to organizational excellence in performance (starting with the consecrated mission, vision and values of a company).

The undeniable contribution of these definitions to the management of any organization, sometimes unintentionally, becomes the “lead-lined life-jacket” of innovation, as Emad A. Awadallah and Amir Allam rightly observed: “(...) in practice, The Balanced Scorecard focuses resources on reaching their goals leading to underutilize the potential of an organization, if these are not within their objectives. It hinders innovation among organizations, assumes that they have hierarchical structures, delineated responsibilities with clarity and linear relationships of cause and effect, promoting closed innovation.”

Such linearity almost always crashes with a complex and changing cultural, commercial or political reality and then, as the world

³ Por ejemplo: Wired cita a las empresas que han entrado en lo que llaman “El Círculo Virtuoso de la Felicidad y la Innovación” <https://www.wired.com/insights/2014/08/virtuous-circle-happiness-innovation>, así como el World Happiness Report cada día recibe más atención al instalar la felicidad como tópico político y social <http://worldhappiness.report>. Por otro lado, la Biología del Amor, de Humberto Maturana, suele ser citada como base científica para nuevos estilos de relacionamiento en organizaciones de todo tipo (Amor y Juego. Fundamentos Olvidados de lo Humano Desde el Patriarcado a la Democracia. Lom Ediciones. 2003). Y respecto al rol de la Confianza en el liderazgo innovativo, invito a leer el paper de Taina Savolainen y Palmira López-Fresno (Trust in Leadership for Sustaining Innovations: How Leaders Enact on Showing Trustworthiness. Nang Yan Business Journal – 1.1 – 2012).

centradas en la valoración de las necesidades y expectativas humanas. No es de extrañar que, al menos hasta 2014 (La Tercera, 2014), solo el 24% de las empresas nacionales invertían en innovación, situación que a 2017 (pese a las mejoras porcentuales) nos sigue manteniendo en el peor lugar de los países Oede (detrás de Polonia, Eslovaquia, Grecia y México) (El Mercurio, 2017). La correlación es sugerente, ¿no?⁴

ÉXITO Y VERTICALIDAD

Es lamentable, pero es así. Los éxitos pasados pueden convertirse rápidamente en lápida de sus responsables. Las organizaciones que se desarrollan bajo la sombra de un fundador, dueño o de un modelo exitoso, incapaces de autoescucharse, escuchar a sus clientes y usuarios o de ver las señales de evolución en la sociedad, pueden volverse lentas y reactivas a los cambios que amenacen la competitividad y productividad de sus procesos y operaciones.

evolves, organizations (like injured animals) retreat into themselves and into their specific competence domain, producing the very undesirable "silo cultures". That is: once the objectives and incentives involved by an institutional or administrative authority are identified, effort is concentrated (each area or responsible in its own subject) in repeating and optimizing performance based on the guideline, without questioning either the background or the form of the guideline: the seller sells, the baker makes more bread and the CFO (Chief Financial Officer, director or finance manager) cuts costs.

That is why, rarely, we find incentives that consider the quality of the interactions between companies and society, or that promote the creative and innovative use of their resources at the service of people. Usually, significant interactions, as generators of long-term relationships, do not enter into the metrics due to their subjective nature: happiness, love or trust—despite having various theoretical bases³—have been practically exiled from the everyday language of “management” and apparently of all practice in most Chilean companies. Even though, essential aspects for the development of innovations focus on the assessment of human needs and expectations. It is not surprising that, at least until 2014 (La Tercera, 2014), only 24% of national companies invested in innovation, a situation that in 2017 (despite

Suele ocurrir en estos casos que el diseño (por lo tanto, un porcentaje importante de las innovaciones) se ve como una actividad cosmética que solo se desenvuelve en un nivel perceptual y funcional acotado, cuyo fin es potenciar la novedad más que ofrecer una innovación significativa. Salvo claro, que el CEO sea Elon Musk, Jeff Bezos o el difunto Jobs, o que la marca de la compañía sea KIA, Netflix, Philips, Johnson & Johnson, Samsung o Facebook, marcas para las que diseño y producto son la misma cosa, porque el producto es una experiencia diseñada para satisfacer necesidades y expectativas de personas, no solo una fórmula química, un proceso o una tecnología de producción o un algoritmo mágico.

PERO ASÍ COMO TODO CAMBIA, QUE ESTO CAMBIE NO ES EXTRAÑO

En Chile, al menos, y en diversa medida en el resto de América Latina (por razones políticas, económicas y culturales), la innovación no suele estar

the percentage improvement) continues to keep us in the worst place in the OECD countries (behind Poland, Slovakia, Greece and Mexico) (El Mercurio, 2017). The correlation is suggestive, is it not?⁴

SUCCESS AND VERTICALITY

It's unfortunate, but that is how it is. Past successes can quickly become the headstone of those responsible. Organizations that develop under the shadow of a founder, owner or a successful model, unable to listen to themselves, or to their customers and users, and unable to see the signs of evolution in society, can become slow and reactive to changes that threaten the competitiveness and productivity of their processes and operations.

It usually happens in these cases that design (therefore, a significant percentage of innovations) is seen as a cosmetic activity that only unfolds in a limited perceptual and functional level, with the purpose of promoting novelty rather than offer significant innovation. Unless, of course, if the CEO is Elon Musk, Jeff Bezos or the late Jobs, or that the brand of the company is KIA, Netflix, Philips, Johnson & Johnson, Samsung or Facebook. For all of these brands, design and product are the same thing, because the product is an experience designed to meet the needs and expectations of people, not just a chemical formula, a production process or technology or a magical algorithm.

³ For example: Wired cites companies that have entered what they call “The Virtuous Circle of Happiness and Innovation” <https://www.wired.com/insights/2014/08/virtuous-circle-happiness-innovation>, as well as the World Happiness Report receives more attention every day when installing happiness as a political and social topic <http://worldhappiness.report>. On the other hand, the Biology of Love, by Humberto Maturana, is often cited as the scientific basis for new styles of relationships in all types of organizations. ((Love and Game) Forgotten Foundations of the Human From Patriarchy to Democracy Lom Ediciones 2003). And regarding the role of Confidence in innovative leadership, I invite you to read the paper by Taina Savolainen and Palmira López-Fresno (Trust in Leadership for Sustaining Innovations: How Leaders Enacting on Showing Trustworthiness, Nang Yan Business Journal - 1.1 - 2012).

entre las urgencias prioritarias de los programas de gobierno ni en la cultura de las empresas. Muchos la consignan y declaran elocuentemente en foros académicos, empresariales o económicos, sin que necesariamente sus palabras se reflejen en inversiones en el tema (Brasil lidera con un 1,5% de su PIB contra el magro 0,39% de Chile, que es superado por países como Argentina, Cuba, Costa Rica o México que, además, están muy lejos del 3,5% de Suecia o Finlandia o el 4,1% de Corea del Sur).

En este contexto, el diseño, a veces por su perfil suntuario o por su parentesco circunstancial con las artes (en ocasiones por esnobismo, superficialidad o derechamente por una cierta postura “hipster”, “zorróna” u “ondera”), parece no tener un espacio ganado ante los temas que inquietan a los gobiernos de turno en la región: desigualdades sociales aberrantes, violencia civil, narcotráfico, corrupción política y empresarial, crisis institucionales, etc.

Sin embargo, al trabajar directamente con las personas y, al mismo tiempo, participar de diversas instancias estratégicas con diferentes organizaciones, es posible asegurar que más allá de los temas urgentes que suelen agotar el presente inmediato de todo grupo humano, la visión de los ciudadanos, profesionales, trabajadores, mandos intermedios y gerencias, ha evolucionado desde un duro escepticismo desconfiado de toda innovación (tanto de los neoluditas de siempre como de los enemigos de las “variables blandas”), hacia una conciencia en la que el cambio –de a poco– deja de ser una amenaza y comienza a pensarse como una oportunidad para aprender, experimentar y mejorar.

BUT JUST AS EVERYTHING CHANGES, THIS CHANGE IS NOT STRANGE

In Chile, at least, and to some extent in the rest of Latin America (for political, economic and cultural reasons), innovation is not usually among the priority needs of government programs or in the culture of companies. Many consign and declare it eloquently in academic, business or economic forums without necessarily reflecting their words in investments in the subject (Brazil leads with 1.5% of its GDP against the lean 0.39% of Chile, which is exceeded by countries such as Argentina, Cuba, Costa Rica or Mexico, which are also very far from 3.5% in Sweden or Finland or 4.1% in South Korea).

In this context, design, sometimes due to its sumptuary profile or its circumstantial kinship with the arts

⁴ Para profundizar en los obstáculos culturales a la innovación en América Latina sugiero la lectura de la publicación del Banco Interamericano de Desarrollo: *La política de innovación en América Latina y el Caribe. Nuevos caminos*. Cuadro 3.2 – pg. 78. Washington DC. 2016.

Esta mejora en la percepción de las amenazas y oportunidades del cambio ha ayudado a generar un estado de cosas y un ánimo de receptividad respecto de la innovación y, por extensión, a las posibilidades del diseño como articulador del cambio y creador de valor, caracterizado por:

- Una buena disposición a adoptar conocimientos y herramientas que optimicen las interacciones entre las personas, ya sea para empoderarlas u orientarlas.
- Una demanda tácita por mayor creatividad y renovación permanente de funcionalidades, argumentos y procesos en torno a productos, comunicaciones y experiencias.
- Oficinas y profesionales de diseño que absorben de modo rápido los impactos del mercado y la industria. Lo que en el contexto competitivo de hoy significa un “know how” disponible para la innovación mucho más diverso y amplio que hace tan solo algunos años

LAS OPORTUNIDADES O CRISIS DISFRAZADAS

Los diseñadores y las oficinas de diseño tenemos un deber no escrito. Así como los médicos hacen el juramento hipocrático, nosotros estamos obligados a hacer que las cosas funcionen bien y virtuosamente para todas las partes involucradas en cualquier proyecto, sean fabricantes, inversionistas, proveedores, clientes, consumidores, usuarios o vecinos.

En este sentido, diseñar implica innovar permanentemente en la manera en que se abordan los temas tanto creativos y estratégicos como en las decisiones técnicas y de implementación.

(sometimes due to snobbery, superficiality or rightly for a certain “hipster”, “superfluous” or “trendy”) position, does not seem to have a gained space in relation to the issues that concern the governments of the region. Such as aberrant social inequalities, civil violence, drug trafficking, political and business corruption, institutional crises, etc.

However, by working directly with people and, at the same time, participating in various strategic alliances with different organizations, it is possible to ensure that beyond the urgent issues that tend to deplete the immediate present of every human group, the vision of the citizens, professionals, workers, middle management and management, has evolved. Moving on from a hard skepticism distrustful of all innovation (both of the neo luddite communities as the enemies of

⁴ To deepen about the cultural obstacles for innovation in Latin America, I suggest reading the publication of the Inter-American Development Bank: *The Policy of Innovation in Latin America and the Caribbean. New ways*. Table 3.2 – pg. 78. Washington DC. 2016

Parte de este deber implica también una prédica constante, tanto declarativa como desde la conducta y los procesos seguidos profesionalmente, cuya finalidad es posicionar que el trabajo de diseño no se agota en el resultado propuesto, sino que cada intervención de los diseñadores pone en valor capacidades innovadoras e instala visiones relevantes para dichas organizaciones (ver tabla 1).

FINALMENTE, EL DESAFÍO SIEMPRE HA ESTADO DE ESTE LADO

Muchas veces, en los últimos años, los diseñadores hemos sido cuestionados y, al mismo tiempo, convocados a dar “saltos cuánticos” y ser un aporte relevante y significativo desde diversos ámbitos. Así, académica, gremial e individualmente nuestro quehacer profesional se ha definido y redefinido de múltiples maneras, a partir de las competencias y demandas que han surgido del mercado, las industrias y los sectores económicos que componen este mundo occidental globalizado (por no mencionar la completa mutación tecnológica de procesos y herramientas).

the “soft variables”), toward a consciousness in which change slowly ceases to be a threat and begins to be understood as an opportunity to learn, experiment and improve.

This improvement in the perception of the threats and opportunities of change has enabled to generate a state of affairs and a spirit of receptivity regarding innovation and, by extension, the possibilities of design as an articulator of change and creator of value, characterized by:

- *A willingness to adopt knowledge and tools that optimize interactions between people, either to empower or guide them.*
- *A tacit demand for greater creativity and permanent renewal of functionalities, arguments and processes around products, communications and experiences.*
- *Design studios and design professionals that quickly absorb the impacts of the market and the industry. What in the competitive context of today means a “know how” available for innovation that is much more diverse and broad than just a few years ago.*

OPPORTUNITIES OR CRISES IN DISGUISE

Designers and design studios have an unwritten duty. Just as doctors make The Hippocratic Oath, we are obligated to make things work well and virtuously for all parties involved in any project, be they manufacturers, investors, suppliers, customers, consumers, users or neighbors.

In this regard, design involves permanent innovation in the way in which both creative and strategic topics are addressed as in technical and implementation decisions.

Part of this duty also implies a constant preaching, both declarative and from conduct and the processes followed professionally, whose purpose is to position that design work is not limited to the

Vivimos (como todo ser humano alguna vez en su vida) y seguiremos viviendo muchas situaciones de crisis que, como lo describía Gramsci, “(...) consiste precisamente en el hecho de que lo viejo muere y lo nuevo no puede nacer”, circunstancia que (siguiendo con Gramsci) nos puede empujar a presenciar cómo “en este interregno se verifican los fenómenos morbosos más variados”. La otra alternativa es que nos hagamos cargo de modificar las condiciones para un futuro inclusivo y sustentable, en que se creen nuevas oportunidades para todos y en el que las personas sean verdaderos partícipes y no víctimas condenadas a sufrir los cambios que seguirán ocurriendo. En esto autoridades, gremios e instituciones de educación tienen mucho que aportar. En mi experiencia como diseñador estratega en Procorp, puedo aventurarme a asegurar que no existe organización que no pueda beneficiarse de colocar al diseño en su mesa de innovación (por no hablar de las gerencias de desarrollo, marketing, recursos humanos y operaciones).

proposed outcome, but that every intervention of designers put in value innovative capabilities and installs relevant visions for those organizations. For example (See table 1).

FINALLY, THE CHALLENGE HAS ALWAYS BEEN ON THIS SIDE

Many times, in recent years, designers have been questioned and, at the same time, called to give “quantum leaps” and be a relevant and significant contribution from various fields. Thus, academically, professionally and individually our professional work has been defined and redefined in multiple ways, based on the competencies and demands that have emerged from the market, industries and the economic sectors that make up this globalized western world (not to mention the complete technological mutation of processes and tools).

We live (like every human being at some point in his life) and will continue to live through many crisis situations that, as Gramsci described it, “(...) consists precisely in the fact that the old dies and the new can not be born”, circumstance that (following with Gramsci) can push us to witness how “in this interregnum the most varied morbid phenomena are verified.” The other alternative is that we take responsibility for modifying the conditions for an inclusive and sustainable future, in which new opportunities are created for all and in which people are true participants and not victims condemned to suffer the changes that will continue to occur. In this, authorities, guilds and educational institutions have much to contribute. In my experience as a strategist designer at Procorp, I can venture to ensure that there is no organization that cannot benefit from placing design at its innovation table (not to mention the development, marketing, human resources and operations departments).

Tabla 1: Ejemplos de oportunidades o crisis disfrazadas / Table 1: Example of opportunities or crises in disguise

<p>1</p> <p>Modificar o influenciar la visión interna (el “<i>mindset</i>”) respecto de lo que realmente funciona en términos de “usabilidad”, “experiencia” de compra, uso, consumo, desempeño productivo u operativo (fabricación, identidad, almacenaje, transporte, exhibición, etc.) y de qué forma el aplicar esta visión panorámica –en 360 grados u “holística”–, en el desarrollo de beneficios explícitos y significativos para las personas, ayuda a crear valor y afecto de largo plazo.</p> <p><i>Modify or influence the inner vision (the “mindset”) in respect of what really works in terms of “usability”, “experience” of purchase, use, consumption, production performance or operating (manufacturing, identity, storage, transport, exhibition, etc.). And how the application of this overview, –at 360 degrees or “holistic”– in the development of explicit and significant benefits for people, enables to create long-term value and affection.</i></p>	<p>2</p> <p>Sostener en cada proyecto la mirada empática del diseño hacia la sociedad, su capacidad de observación y resolución de problemas centrada en demandas y expectativas. Demostrando que trabajar “con las manos en la masa” y pensando en las personas minimiza riesgos y asegura resultados relevantes para las organizaciones y todos sus “<i>stakeholders</i>”.</p> <p><i>Use the empathic design approach toward society, its capacity for observation and problem solving focused on demands and expectations. Demonstrating that working “hands on” and minding the people, minimizes risks and ensures relevant results for organizations and all of their “stakeholders”.</i></p>	<p>3</p> <p>Experimentar y prototipar tanto el diseño conceptual como las interacciones y experiencias deseadas por las personas. El camino heurístico (prueba y error, serendipias y ocurrencias) ayuda a abordar con antecedentes y autoridad las múltiples oportunidades que se presentan ante toda organización que debe entregar un servicio o una oferta de productos innovadores.</p> <p><i>Experimenting and prototyping both the conceptual design as the interactions and experiences desired by the people. The heuristic path (trial and error, serendipity and occurrences) helps to address with knowledge and authority, the multiple opportunities present for any organization that must deliver a service or an offer of innovative products.</i></p>
--	--	--

EPÍLOGO (EN MODO IRÓNICO)

Pero no debemos olvidar que si bien hay un dicho, que ya es un lugar común del habla nacional: “la culpa no es del chanco, sino del que le da el afrecho”, hoy, con todo lo que sabemos sobre la consciencia animal, la interdependencia de los sistemas ecológicos y la responsabilidad humana en el colapso ambiental, quizás viene siendo hora de que el “chanco” se sienta a conversar muy profundamente con “el dueño del afrecho” (sea quién sea uno u otro en este caso: diseñadores, empresarios o autoridades). Porque la “innovación” en última instancia es tan solo un concepto y, como tal, no tiene bandera ni lealtades gremiales. Particularmente, la innovación que deriva de la tecnología, de la mano con el avance de la inteligencia artificial, probablemente invadirá en poco tiempo muchos de los ámbitos en los que

nuestra inteligencia biológica puede tardar décadas en sentar acuerdos y diseñar soluciones (trabajo, educación, salud, política o finanzas, donde puede llegar a automatizar hasta un 70% de sus procesos). Y en ese escenario necesitaremos con urgencia, como especie humana, una mirada innovadora que nos permita repensar completamente la ecología que será necesaria para vivir y sobrevivir a nuestras propias creaciones, lo que supera largamente las capacidades políticas, filosóficas y científicas desarrolladas en nuestros países, en los últimos años .

No vaya a ocurrir, citando a Humpty Dumpty, que nuestras demandas por innovación terminen reducidas solo a “saber quién es el que manda”, y que ese “quien” sea un bot de Google o de Facebook o de Amazon o del FBI.

EPÍLOGUE (IRONICALLY)

But we must not forget that although there is a saying, which is already a common place of national speech: "It is not the pig's fault, but the fault of the one that gives the bran". Today, with everything we know about animal consciousness, the interdependence of the ecological systems and human responsibility in the environmental collapse, perhaps it is time for the "pig" to sit and talk deeply with "the owner of the bran" (whoever is this or that in this case: designers, businessmen or authorities). "Innovation" is ultimately just a concept, and as such, it does not have a flag or trade union allegiances. In particular, the innovation that comes from technology, along with the advance of artificial intelligence, will probably invade in a short time many of the areas

in which our biological intelligence can take decades to settle agreements and design solutions (work, education, health, politics or finance, where up to 70% of the processes can be automated). And in that scenario we urgently need, as a human species, an innovative approach that enables us to completely rethink the ecology that will be necessary to live and survive our own creations, which far exceeds the political, philosophical and scientific capacities developed in our countries, in recent years .

Lets hope that, quoting Humpty Dumpty, our demands for innovation will be reduced only to "knowing who's the boss", and that the "who" is not a Google or Facebook or Amazon or the FBI bot.

