

UN PASO ATRÁS HACIA LA SOLUCIÓN

¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

Por Jeanne M. Liedtka

¿Alguna vez te has ilusionado con una nueva idea para acabar viendo que no iba a salir como pensabas? Tal vez diste por hecho que tus clientes querían un nuevo producto o servicio (y no era el caso). O creías que, a pesar de las deficiencias de la idea, tu empresa podía sacarla adelante (y no era así). Tus hipótesis te costaron tiempo y dinero. Con un poco de suerte, pudiste corregir el rumbo. O tal vez lo pagaste con un gran fracaso.



¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

Comprobar las hipótesis que subyacen a toda idea de negocio es vital para cualquier nuevo proyecto. El *design thinking* –un proceso colaborativo e iterativo dirigido a dar con una idea mejor y más atinada– suele empezar con la sensibilización y la búsqueda de necesidades, mientras que el testeo de hipótesis se produce en las fases posteriores del proceso de resolución de problemas y toma de decisiones. Por desgracia, las empresas no siguen este orden. Pero la buena noticia es que no tiene por qué acabar en desastre, siempre y cuando aprendan a testar sus hipótesis.

Partiendo del esfuerzo de innovación de un hospital estadounidense, este artículo destaca tres retos que deben afrontar habitualmente las empresas cuando se saltan el testeo de hipótesis. Al analizar lo que salió mal –y la rectificación del equipo–, muestro cómo se pueden emplear los principios y las herramientas del *design thinking* para evitar el desastre y situar las hipótesis en primer plano, con lo que se ahorra tiempo, dinero y dolores de cabeza.

El necesario chequeo del hospital Whiteriver

El hospital Whiteriver de la Reserva India de Fort Apache (Arizona) detectó un grave problema: alrededor de un 25% de las personas que acudían a urgencias se iban sin ser atendidas. Esto derivaba en un problema mayor, común en hospitales de todo Estados Unidos: de cada tres personas que se iban sin ser atendidas, una necesitaba tratamiento de urgencia unos días más tarde.

La raíz de problema del Whiteriver eran los largos tiempos de espera. Quienes se iban sin ser atendidas casi nunca presentaban un cuadro crítico, pero sus do-

lencias podían agravarse fácilmente. De hecho, no es extraño que problemas en principio tratables deriven en situaciones críticas. En algunos casos, el Whiteriver tenía que trasladar a los pacientes fuera de la reserva en helicóptero, lo que encarecía mucho el coste de la atención médica.

Como suele suceder en las zonas poco pobladas, la comunidad local acudía al servicio de urgencias por los motivos más mundanos, como renovar las recetas. Así, en un día normal, hasta dos tercios de las personas que iban a urgencias lo hacían por cuestiones que no lo eran.

Como las urgencias graves eran prioritarias, los casos menos importantes pasaban al final de la lista. Los pacientes podían esperar hasta seis horas antes de ser atendidos. Aunque ocurre lo mismo en muchos hospitales, la tasa de pacientes no atendidos en el Whiteriver multiplicaba varias veces la media nacional.

Y así llegamos a Marliza. Miembro de la tribu Kiowa de Oklahoma, se crió en Chicago cuando sus padres fueron desplazados debido a la Ley de reubicación indígena de 1956. Había ejercido de directora y oficial administrativa de asistencia médica a domicilio. Como trabajar con las tribus le parecía más gratificante, aceptó el puesto de responsable de mejora del rendimiento en el Whiteriver.

Un día, Marliza recibió una invitación para presentar ideas en el Ignite Accelerator, un programa de innovación dirigido por el Departamento de Salud y Servicios Humanos de Estados Unidos que ofrece educación, apoyo y cierta financiación a los funcionarios públicos

para mejorar el servicio que prestan a los ciudadanos. Marliza aprovechó la oportunidad y presentó varios proyectos que ella y su equipo habían ideado.

Muchos directivos podrán identificarse con Marliza. Como ella, suelen tener un problema organizacional cotidiano que no alcanza necesariamente la magnitud de las grandes complicaciones. Son esos problemas “malvados” que mucha gente asocia al enfoque del *design thinking*, una de cuyas cualidades clave es que cualquiera puede usarlo para solucionar un problema como la mejora de los tiempos de espera o la prestación de un servicio en apoyo de la misión de la organización. No todos los cambios tienen por qué ser revolucionarios.

Otro aspecto de esta historia con el que sin duda los directivos se identificarán es lo que Marliza hizo antes de acudir al taller de Ignite Accelerator: empezó a pensar cómo podía innovar su servicio. En este caso, el proyecto seleccionado para el desarrollo en Ignite fue un quiosco electrónico que mejoraba el proceso de admisión de pacientes y reducía los tiempos de espera en urgencias.

¿Por qué un quiosco electrónico? A Marliza se le ocurrió esta idea tras leer sobre uno que había tenido éxito en el hospital Johns Hopkins de Baltimore. Al llegar, los pacientes se registraban mediante un sistema electrónico y los departamentos del hospital –la farmacia, los médicos especialistas, los laboratorios y otros– recibían al momento información sobre la atención necesaria. El sistema ahorraba tiempo en trámites administrativos y aceleraba el proceso de asignación de recursos médicos a cada nuevo paciente.

¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

Con el apoyo del equipo directivo del hospital, Marliza y Alysia, la encargada de urgencias, asistieron a un taller de tres días del Ignite Accelerator. Tenían bien definida su solución: un quiosco de registro electrónico que aceleraría el triaje de los pacientes y evitaría que se fueran de urgencias sin ser atendidos. Parecía demasiado fácil. Y lo era.

Primer reto: ver a través de los ojos del cliente, no los propios

Es fácil abordar un problema desde nuestro punto de vista de “expertos” en lugar de adoptar el de aquellos para quienes estamos diseñando la solución. Por supuesto que queremos satisfacer sus necesidades, simplemente pensamos que ya sabemos cómo hacerlo.

Para muestra, el quiosco electrónico. En el taller se pidió a los participantes que cuestionaran las hipótesis en que se basaba su solución. En el caso del Whiteriver, la pregunta fue: ¿cómo reaccionarían los pacientes a la solución tecnológica propuesta?

Marliza se imaginó cuál sería la reacción de su abuela ante el monitor electrónico. Enseguida se dio cuenta de que muchos de los ancianos de las tribus – los principales pacientes de urgencias– no se sentirían a gusto con la nueva tecnología.

Moraleja: pregúntate siempre si la solución que propones es la óptima desde todos los ángulos. En otras palabras, en lugar de empezar con un “¿y si?” –donde imaginas una realidad futura–, toma como punto de partida un “¿qué pasa?” –en el que analizas la realidad actual– a través de los ojos de los destinatarios de la solución que vas a diseñar.

« Pregúntate siempre si la solución que propones es la óptima desde todos los ángulos. En lugar de empezar con un “¿y si?” –donde imaginas una realidad futura–, toma como punto de partida un “¿qué pasa?”. »

El ego puede ser sano en lo que a pasión por un proyecto se refiere, pero puede interferir con nuestra capacidad para ver oportunidades desde un punto de vista diferente al nuestro. La solución de Marliza y Alysia –la tecnología– prescindía de la opinión de los interesados, que es vital.

Reconociendo esta carencia, ambas pasaron enseguida de la postura “sabemos exactamente lo que vamos a hacer” a la de “no nos enroquemos pensando que esto es lo mejor”. Dejaron el ego a un lado y empezaron a esculpir la piedra en la que habían escrito su idea. Al fin y al cabo, el objetivo del *design thinking* no es descubrir “la verdad”, sino tomar mejores decisiones que reducen progresivamente la incertidumbre.

Segundo reto: compararse o no, y con quién

También es muy fácil, demasiado, inspirarse en tus colaboradores y competidores. Pero que una solución sea viable para otra empresa parecida no quiere decir que sea la más adecuada para la tuya.

A simple vista, el quiosco electrónico del Johns Hopkins parecía satisfacer todas las necesidades del Whiteriver. Pero había una diferencia fundamental: sus pacientes no estaban en la Reserva India de Fort Apache. Por eficiente que sea en el entorno urbano de

Baltimore, un sistema electrónico podría causar más retrasos en el Whiteriver.

El equipo del Whiteriver había escuchado las quejas de los pacientes respecto a los tiempos de espera, y ese problema se parecía mucho al del Johns Hopkins. Pero la solución propuesta debía funcionar con un grupo de pacientes muy diferentes.

Adaptar el papel

Tras hablar directamente con los pacientes de más edad, el equipo del Whiteriver decidió sustituir la idea del quiosco electrónico por un formulario en papel. Parecía la mejor respuesta para averiguar los problemas médicos de los pacientes nada más entrar en urgencias. Se les preguntaba si necesitaban atención urgente o no, si tan solo querían ver a una enfermera o renovar una receta, etcétera.

Como cualquiera podía ayudar a los pacientes a marcar las casillas de un formulario de una página, Marliza y Alysia pensaron que no era necesario disponer de un médico para derivar a un paciente a la atención que necesitaba. Convencidas de que ya habían solventado los problemas de su primera y errónea hipótesis respecto al quiosco electrónico, se dispusieron a poner a prueba el nuevo concepto del formulario en el hospital. Y eso nos lleva al siguiente reto.

Tercer reto: cómo saber lo que no sabes

Cuando te sumerges en la resolución creativa de problemas, es difícil saber si has evaluado todas las incertidumbres. Las incógnitas desconocidas suelen plantear los mayores problemas: ¿cómo descubrir posibles problemas si no los puedes ver?

¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

Es la señal de que ha llegado el momento de recurrir a tu red. Con frecuencia, los asuntos de áreas complejas, como los legales, son lo último en lo que piensa un equipo de innovación. Es en este tipo de situaciones cuando se hace evidente la importancia de contar con una amplia red de colegas especializados en otros campos, ya que te ayudarán a valorar las barreras que podría encontrarse tu idea.

Por suerte para el equipo del Whiteriver, el personal de Ignite había tejido una red de contactos por todo el Departamento de Salud y Servicios Humanos para facilitar el éxito de sus innovadores. Una de estas personas, que trabajaba en los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid, les informó de que, según la Ley de tratamiento de urgencias médicas de 1986, toda persona que entre en una sala de urgencias debe ser examinado por un médico.

Otra vuelta de tuerca. Obligado a abandonar la idea del formulario en papel, el equipo volvió a la casilla de partida para identificar “qué pasa” (analizar la realidad actual). Visitaron otros hospitales de Arizona para ver cómo habían solucionado el problema. Se fijaron en un sistema de vía rápida, por el que personal médico cualificado valoraba el estado de los pacientes en un plazo de 15 minutos al llegar a urgencias y derivaban los casos no urgentes a los servicios apropiados. Otros hospitales con sistemas parecidos habían tenido Buenos resultados. Tras un ensayo de cuatro días en el Whiteriver, el porcentaje de pacientes que abandonaban urgencias sin ser atendidos pasó de casi el 18% a tan solo el 1,35%.

Contentas con los resultados de este experimento, Marliza y Alysia hicieron cuentas a partir de los indica-

dores de rendimiento existentes, como la pérdida de ingresos por los pacientes que se iban sin ser atendidos y el coste medio del traslado de pacientes a hospitales más grandes. Presentaron las cifras a la dirección del hospital, que las consideró convincentes: el rediseño de urgencias costaría 150.000 dólares, una inversión más que rentable teniendo en cuenta que el ahorro y la ganancia en eficiencia equivalían a 6 millones de dólares.

Marliza testó aún más sus hipótesis con un experimento en el Whiteriver y se valió de los indicadores de rendimiento del hospital para defender ante sus superiores que la idea podría funcionar entre su comunidad de usuarios (no la del Johns Hopkins). El hospital trasladó la recepción desde la oficina acristalada a una mesa en el centro de la sala de espera, mejoró la señalización, dotó al servicio de un segundo médico y añadió dos nuevas salas de evaluación para acelerar el tratamiento de los casos no críticos. El aprendizaje de esta fase sirvió para las siguientes antes de que el hospital se embarcara en un nuevo proyecto.

Regreso al futuro

Los tres retos del Whiteriver produjeron momentos “eureka” gracias a la flexibilidad del modelo del *design thinking*. La **figura 1** ilustra el viaje tradicional del *design thinking*, que tiene cuatro etapas:

1. **¿Qué pasa?** : analizamos la realidad actual.
2. **¿Y si?** : imaginamos una realidad futura.
3. **¿Qué promete?** : tomamos decisiones.
4. **¿Qué funciona?** : nos lleva al mercado.

La expansión y contracción de las líneas representa lo que los diseñadores denominan pensamientos “di-

vergente” y “convergente”. Es decir, te interesa ampliar miras al principio de cada una de las etapas y después reducir las opciones cuando te dispones a pasar a la siguiente. Primero analizas y después generas ideas, mientras que el testeo de hipótesis viene más tarde, cuando empiezas a tomar decisiones.

Para acometer el proceso del *design thinking* “como es debido”, los profesionales recomiendan empezar por el problema u oportunidad real que debe abordarse. La lógica es que primero has de satisfacer las necesidades actuales de tus clientes (“¿qué pasa?”) antes de donde crees que deberían llegar. Es una regla de oro muy útil.

Con todo, el ejemplo del Whiteriver es representativo del modo de proceder de muchas empresas: empiezan con ideas en modo “¿y si?”, saltándose el



FUENTE: Adaptación de *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*, de J. Liedtka y T. Ogilvie.

¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

“¿qué pasa?” y yendo directamente al “¿qué promete?” sin haber analizado de verdad la experiencia real del usuario. Como no podía ser de otra manera, este enfoque suele llegar a un punto muerto: se invierte en un producto que, cuando llega a la fase de testeo, nadie quiere.

Podría decirse que empezar por la solución no es la mejor manera de proceder. Pero si trabajas así, no desesperes: puedes usar el modelo del *design thinking* para testar tus hipótesis. Si son erróneas, el modelo te devolverá a la casilla de salida, como le ocurrió a Marliza y Alysia.

Pensemos en cómo funciona la mente de los directivos: quieren actuar para resolver problemas y cambiar el presente. Orientados a la acción, hacen recomendaciones audaces y declaraciones prescriptivas sobre cómo debería ser el futuro. Después reúnen las evidencias que sustentan su argumento para que los grupos de interés compren su visión. Buscan el factor sorpresa, ese punto óptimo donde convergen el valor para el cliente y los beneficios.

Pero en el *design thinking*, la etapa “sorpresa” es cuando empiezas a seleccionar conceptos, reduciendo tus castillos en el aire a unas cuantas ideas manejables cuya viabilidad en el mercado puede testarse. Es el momento en el que debes empezar a cuestionar lo que das por hecho.

Cuando hablo de testeo, no me refiero a los indicadores habituales, como la rentabilidad de la inversión (ROI), sino al método académico o científico, es decir, comprobar una hipótesis: si X es igual a A, Y es igual a B. Se vale del razonamiento, la experimentación y la investigación para verificar una

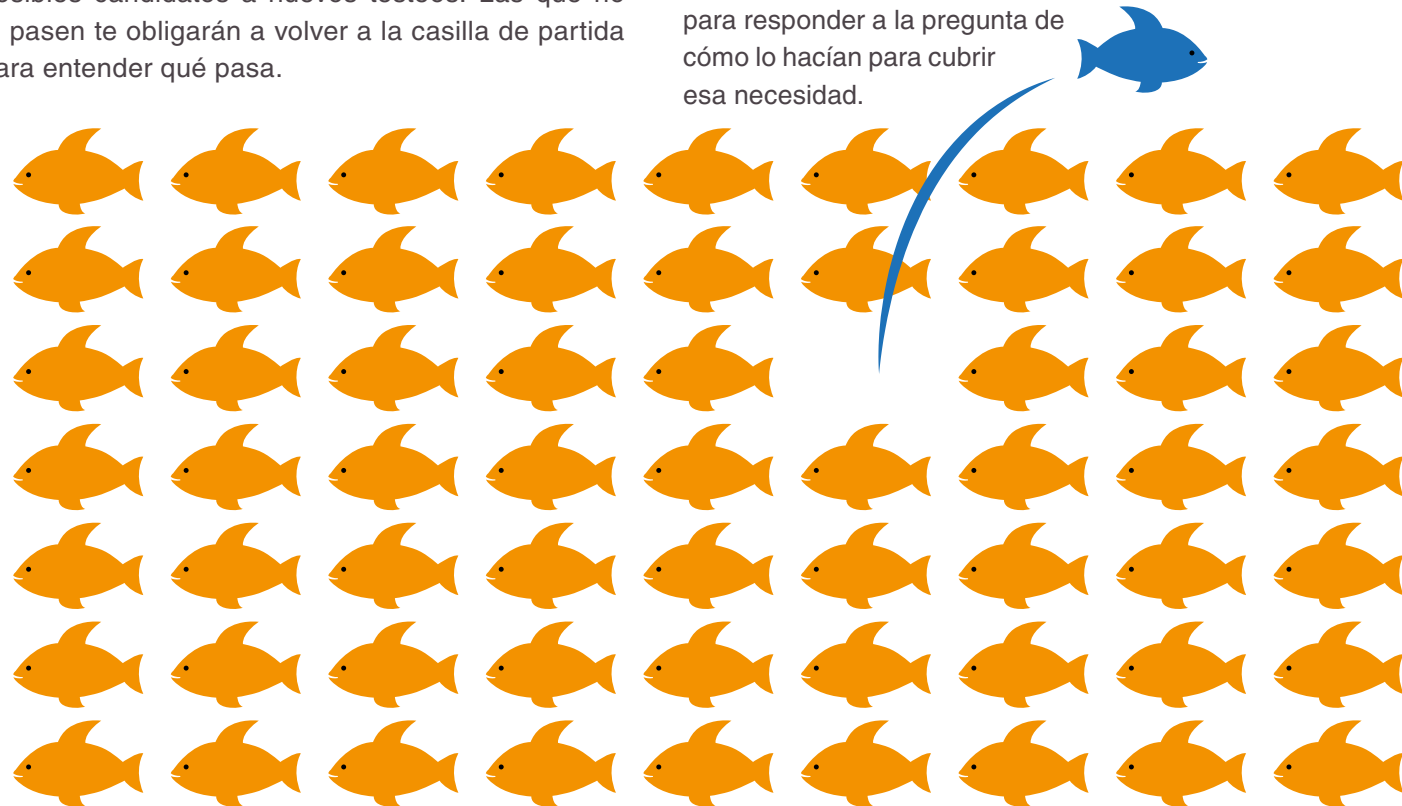
proposición que, de no verificarse, te obligará a dar marcha atrás y repensarla. Al tratar los nuevos conceptos como hipótesis y después ponerlos a prueba, toda tentativa de solución pasa a ser un resultado y no un fin en sí mismo.

Haz este experimento: coge una idea, que en realidad no es más que una conjetura sobre algo que piensas que va a estar bien, y téstala preguntándote en qué condiciones sería un buen negocio. Dicho de otro modo: “¿Qué tendría que ser cierto para que fuera una buena idea?”.

Las ideas cuyas hipótesis pasen este examen son posibles candidatos a nuevos testeos. Las que no lo pasen te obligarán a volver a la casilla de partida para entender qué pasa.

Este ejercicio recuerda a lo que el matemático y arquitecto británico Lionel March denominó razonamiento abductivo, o sea, el descubrimiento de las causas. A diferencia del razonamiento deductivo, el abductivo funciona hacia atrás, del efecto a la causa. Todo *design thinking* emplea el razonamiento abductivo.

Obviamente, el punto más eficaz y eficiente para empezar a cuestionar tus hipótesis se sitúa mucho antes de que hayas alcanzado la etapa de las soluciones. Pero si te encuentras en la misma tesitura que el Whiteriver, aprende de lo que hicieron: llegaron a un resultado exitoso tras dar marcha atrás muchas veces, no solo para determinar lo que el cliente necesitaba, sino para responder a la pregunta de cómo lo hacían para cubrir esa necesidad.



¿Tienes una idea? ¡Pon a prueba tus hipótesis!

Sopesar múltiples consideraciones como estas al mismo tiempo es otra de las características del *design thinking* (ver **De la promesa a la realidad**).

Una nueva manera de pensar

El *design thinking* sigue abriéndose camino en la empresa privada, pero también en el sector público, y no solo en la salud, también en la educación, los servicios sociales y el ámbito administrativo. Cuando los retoques menores crecen en escala, todo se puede transformar, desde el presupuesto de los organismos públicos hasta la experiencia de los ciudadanos.

Cualquiera que sea el sector en el que trabajen, los directivos deben pensar detenidamente cuándo conviene emplear métodos de pensamiento lineal, con los que se define un problema y se generan distintas soluciones alternativas al comienzo del proceso, para después eva-

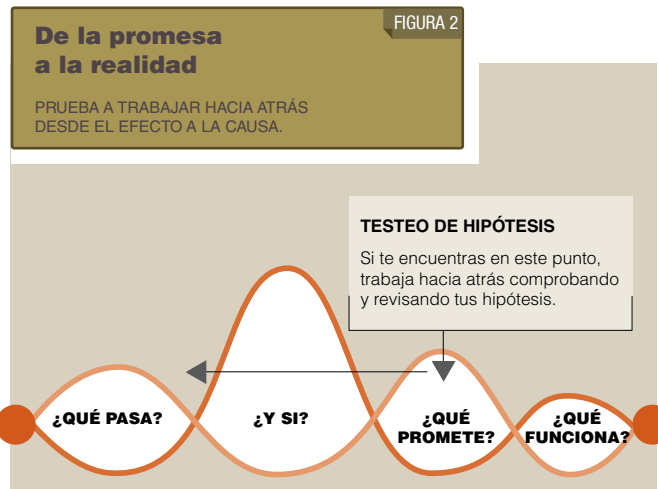
luarlas analíticamente haciendo uso de datos del pasado. El *design thinking* funciona mejor en situaciones en las que los datos del pasado no predicen necesariamente el futuro y a partir de la comprensión de la dinámica actual como medio para vislumbrar el mejor curso de acción en el futuro.

En esta búsqueda, tu capacidad de percepción y cuestionamiento son de capital importancia. Pistas en apariencia triviales podrían ser decisivas para el éxito, aunque tal vez no sean obvias. A tal fin, sale a cuenta rodearte de un equipo diverso de innovadores que combinen el lado izquierdo y el derecho del cerebro para ayudarte a ver las cosas desde múltiples ángulos y perspectivas.

Otra cualidad vital es saber mantener el ego a raya con una buena dosis de humildad. Pregúntate una y otra vez si lo que ves como solución aborda realmente las necesidades de los grupos de interés.

No dejes que la mentalidad de directivo preocupado por la cuenta de resultados te impida pensar de forma creativa en cómo valorar el impacto de tu idea. A las empresas les encanta la cuantificación. Tu reto es justificar económicamente tu idea con los datos arrojados por los experimentos con los que has testado tus hipótesis, y hacerlo de la manera más convincente posible. Esos datos han de sorprender tanto como el propio concepto creativo y demostrar sus beneficios tangibles tanto para la organización como para los grupos de interés. De lo contrario, se te hará cuesta arriba tu esfuerzo por recabar apoyos, financiación y otros recursos para lanzar tu idea, así como la justificación de la inversión necesaria para escalarla.

Ante todo, nunca tengas miedo de retroceder un paso para avanzar dos. Corregir el rumbo puede ser menos costoso y complicado de lo que supones. ¿No me crees? ¡Testa esta hipótesis!



LA AUTORA

Jeanne M. Liedtka es profesora de Darden School of Business (Universidad de Virginia). Su trabajo se sitúa en el cruce entre la estrategia y la innovación. Incluida en la lista Thinkers50 de los pensadores más importantes de la dirección de empresas, es autora de varias herramientas de gestión y diversos libros premiados sobre *design thinking*, la innovación basada en el diseño y cómo involucrar a empleados de todos los niveles en el pensamiento creativo para liderar el crecimiento

Artículo publicado en IESE Insight y reproducido previa autorización