

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE BELLAS ARTES



TESIS DOCTORAL

El diseño estratégico frente a los cambios de paradigmas socioeconómicos en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Posicionamiento profesional.

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

María del Pilar Lara Cuenca

DIRECTORA

María del Mar Cuevas Riaño

Madrid, 2021

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE BELLAS ARTES



TESIS DOCTORAL

**El diseño estratégico frente a los cambios de paradigmas
socioeconómicos en los sistemas de producción, intercambio y
distribución de bienes y servicios. Posicionamiento
profesional.**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTORA

PRESENTADA POR

María del Pilar Lara Cuenca

DIRECTORA

María del Mar Cuevas Riaño

El diseño estratégico
frente a los cambios de
paradigmas socioeconómicos
en los **sistemas de producción,**
intercambio y distribución
de bienes y servicios.
Posicionamiento profesional.

Tesis doctoral

Presentada por *María del Pilar Lara Cuenca*

Dirigida por *María del Mar Cuevas Riaño*

Facultad de Bellas Artes UCM

2021

*≈ La imposibilidad de penetrar el esquema divino del universo
no puede, sin embargo, disuadirnos de planear esquemas humanos,
aunque nos conste que estos son provisorios. ≈ Jorge Luis Borges*

Agradecimientos

Quiero agradecer expresamente a la directora de esta tesis: María Cuevas, que ha sabido aportar al mismo tiempo alas y rigor.

Haber podido contar con Alberto Barreiro en este trabajo ha sido un verdadero tesoro. Su estupenda visión apoyada en una increíble trayectoria profesional y sobre todo su generosidad al compartir su sabiduría son inestimables. Todo agradecimiento es poco.

Gracias también a las personas que participaron en el grupo de discusión, regalando su tiempo y su profesionalidad y demostrando además su gran vocación y entusiasmo hacia el diseño estratégico, donde han elegido desarrollar su labor profesional.

Gracias especiales a Ramón L. T. que ha revisado con mimo cada punto y cada coma de estas páginas, y que me ha brindado soporte material.

A Manolo S. R. por su apoyo y asesoramiento en metodologías de investigación.

A Pablo D. C. por sus lecturas, sus aportaciones y por esa oreja vecina, incondicional e inclusiva.

A Teresa M. S. por su revisión cuidada de traducciones.

Un agradecimiento cariñoso a toda mi familia y amistades que me han apoyado, me han animado y han compartido el esfuerzo, sin dejar lugar al desánimo. En especial a Ll, M, C, A y P C. E. .

Y finalmente, el mayor de mis agradecimientos de corazón a Teresa L. C. que ha supuesto un torrente inagotable de impulso y de ayuda.



Índice

Resumen / Abstract _17

Introducción _21

I. OBJETO DE ESTUDIO _23

II. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS _25

III. PREMISAS DE PARTIDA DE LA INVESTIGACIÓN _26

IV. MOTIVACIÓN (OPORTUNIDAD DE LA INVESTIGACIÓN) _27

V. MARCO TEÓRICO _29

A. Diseño _29

B. Teoría de sistemas. Concepto de paradigma e ideología. _29

C. Sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios _29

VI. MARCO METODOLÓGICO _30

A. Revisión de la literatura publicada para establecer el estado de la cuestión (capítulos 1 a 4) _30

B. Trabajo de campo (capítulo 5), que comprende dos actuaciones: _31

B.1. Grupo de discusión: _31

B.2. Entrevista en profundidad: _31

1. El diseño estratégico. La profesión del diseño _33

1.1. EL DISEÑO EN CUANTO DISCIPLINA _33

A. En fase de conformación _33

B. No figura en el listado UNESCO _34

C. ¿Disciplina académica diferenciada? _35

1.2. DEFINICIÓN DE DISEÑO _36

A. Origen del término _36

B. El ámbito de lo artificial _37

C. Actividad intelectual _39

D. No delimitar, ampliar _40

E. El buen diseño _42

F. La utilidad del diseño _42

G. Disciplina integradora _43

H. *Wicked problems* (problemas enredados) _45

I. Cultura del proyecto _46

J. La funcionalidad y la estética _47

1.3. EL DISEÑO COMO PROFESIÓN. EVOLUCIÓN HISTÓRICA _48

A. Gremios de artesanía _49

B. Renacimiento e Ilustración _49

C. Revolución industrial / Arts & Craft _50

D. Bauhaus – Movimiento moderno _51

E. Consumismo y nueva economía _55

F. *Good design is good business* _57

G. La era de la innovación y la creatividad. _58

H. La aparición del diseño estratégico _60

1.4. EL DISEÑO ESTRATÉGICO DENTRO DE LA FAMILIA DEL DISEÑO _66

A. Esquema de ramas tradicionales y nuevas del diseño _66

B. La transdisciplinariedad del diseño _68

C. Recorrido hacia los nuevos diseños _68

D. El modo característico del diseño _74

- E. *Design thinking* y estrategia empresarial: historia de un idilio _76
- F. El diseño estratégico: características _80
- G. Sectores con áreas comunes al diseño _83

2. Pensamiento sistémico _87

2.1. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS Y EL PENSAMIENTO COMPLEJO EN EL DISEÑO ESTRATÉGICO _87

- A. El mapa no es el territorio _88
- B. Diseccionar o relacionar _90
- C. Definición de sistema _91
- D. El punto de vista sistémico _92
- E. El pensamiento complejo _94
- F. Acerca de la intuición y la creatividad _96
- G. La complejidad reconforma la profesión del diseño _98
- H. Sistemas caóticos y estructuras disipativas: oportunidades para el diseño estratégico _101

2.2. ESTABLECIMIENTO Y CAMBIO DE PARADIGMAS _104

- A. Concepto de paradigma _104
- B. Cambio de paradigmas _105
- C. Resistencias _107
- D. Lo que ocurre en la periferia _108
- E. Lo obsoleto. Discordancias _110

3. Una mirada a los sistemas vigentes. El diseño estratégico en el contexto del capitalismo neoliberal globalizado _113

3.1. LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN, INTERCAMBIO Y DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS _113

- A. El ser humano como animal social: la ficción, los mitos y la cooperación _113
- B. Las finanzas son una parte de la economía _115

3.2. ORIGEN, PRINCIPIOS Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA CAPITALISTA _116

- A. Capitalismo y racionalismo _117
- B. Valor y precio _119
- C. Del trueque a la moneda al dinero digital _122
- D. Medios y fines _124
- E. La mano invisible _125
- F. Anomalías del sistema _127
- G. Las finanzas como sistema hipercomplejo _130
- H. La decepción de las promesas de la sociedad industrial. Los daños colaterales del sistema de mercado _131

3.3. EL DISEÑO EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN, INTERCAMBIO Y DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS _132

- A. El valor del diseño _133
- B. La responsabilidad del diseño _138
- C. El dilema de las personas que diseñan _139
- D. El diseño estratégico como agente de transformación social _141
- E. Espíritu emprendedor, creatividad e innovación _144

4. Paradigmas socioeconómicos en proceso de transformación _151

- A. Un mundo de cambios radicales y acelerados _151
- B. Crisis: ruptura y cambio de paradigmas _152

4.1. ECONOMÍA CIRCULAR _153

- A. La dimensión del ser humano frente a la naturaleza _154
- B. La casa se nos queda pequeña y además está sucia _154
- C. De lo lineal a lo circular _157
- D. Obsolescencia programada ¿Anomalía del sistema? _158
- E. Crecimiento, decrecimiento, equilibrio _160

F. El precio del aire, el precio del agua _162

G. Diseño y sostenibilidad _164

4.2. MUNDO GLOCAL _165

A. Un mundo cada vez más interconectado _166

B. Lo global frente a lo local _168

C. La complejidad como garantía de adaptación _170

D. Inteligencia individual frente a inteligencia distribuida _171

E. Economía de plataformas _174

F. La eliminación del intermediario: *blockchain* _175

G. *Open design* y diseño participativo _176

4.3. ACERCA DE LOS BENEFICIOS Y LAS GANANCIAS _177

A. La responsabilidad de las empresas _177

B. El significado del dinero _183

C. Comportamientos y normativas: una cuestión de confianza _183

D. Lo sucio y lo bello _190

E. Especulación financiera y computadoras _192

F. Cuestionamiento del mercado _193

G. La naturaleza humana fragmentada _195

H. La ética vuelve a la economía _196

I. Empresas responsables, empresas con propósito _198

J. Nuevos indicadores _200

K. El diseño para el bien común _202

4.4. PERSONA INTEGRAL _204

A. Odio los lunes _206

B. Una profesión para toda la vida _209

C. La motivación genuina _210

D. La gestión de las organizaciones _212

E. El consumo ideológico _213

4.5. CONTROL E INCERTIDUMBRE _214

A. Lo que no es medible no existe _215

B. Eficacia frente a resiliencia. la ventana de viabilidad _216

C. Diseño e incertidumbre _218

5. Trabajo de campo _221

5.1. PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS _222

A. Metodología cualitativa _222

B. Técnicas elegidas: el grupo de discusión y la entrevista en profundidad _224

B.1. Grupo de discusión _224

B.2. Entrevista en profundidad _225

C. Triangulación entre técnicas, análisis de contenido e interpretación _225

D. Interpretación a través del análisis de contenido y del informe de resultados _226

5.2. DESARROLLO DEL GRUPO DE DISCUSIÓN _227

A. Materiales previos _228

B. Participantes _229

C. Contexto de la sesión del grupo de discusión _231

C.1. El espacio _231

C.2. Cuestiones técnicas _231

C.3. Presentación _232

C.4. Desarrollo _233

C.5. Cierre _234

5.3. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA _234

A. Selección del entrevistado _234

B. Sesiones de entrevista _235

- B.1. Primera sesión. Presencial 15/01/2020 _235
- B.2. Segunda sesión. Videoconferencia 14/04/2020 _237

5.4. ANÁLISIS DE CONTENIDO _237

- A. Codificación _238
- B. Mapas conceptuales _240
 - B.1. Mapa conceptual en torno a 'Economía circular' _241
 - B.2. Mapa conceptual en torno a 'Glocal: global + local' _244
 - B.3. Mapa conceptual en torno a 'Beneficio empresarial' _247
 - B.4. Mapa conceptual en torno a 'Concepto de trabajo' _249
 - B.5. Mapa conceptual en torno a 'Incertidumbre' _252
 - B.6. Mapa conceptual en torno a 'Papel del diseño / profesional del diseño estratégico' _255
- C. Controversias _264

6. Informe de resultados _267

- A. El diseño estratégico como agente activo en la construcción de nuevos paradigmas _267
- B. Identificación del diseño estratégico con el humanismo y el pensamiento sistémico _268
- C. Ordenar, desordenar y reordenar. La ventana de viabilidad _270
- D. Diseño centrado en las personas, la sociedad, el planeta _270
- E. El diseño estratégico como catalizador _272
- F. La necesidad de la economía circular _273
- G. La tensión entre lo global y lo local: retos y oportunidades _273
- H. Beneficio, propósito, perdurabilidad y florecimiento de las organizaciones _274
- I. Compromiso con el desarrollo integral de las personas _276
- J. Abrazar la incertidumbre _276
- K. Ingredientes del diseño estratégico: mirada artística, empatía y acción _277

Conclusiones _283

- Posibles líneas de continuidad de esta investigación _286

Anexos _289

ANEXO I – TRANSCRIPCIÓN GRUPO DE DISCUSIÓN _289

- Tema 1 – Economía circular _289
- Tema 2 – Glocal: global + local _297
- Tema 3 – Beneficio empresarial _303
- Tema 4 – Concepto de trabajo _312
- Tema 5 – Incertidumbre _320

ANEXO II – TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS _327

- Entrevista con Alberto Barreiro (Parte 1, 15/01/2020) _327
- Entrevista con Alberto Barreiro (Parte 2, 14/04/2020) _334

ANEXO III – MATERIALES DEL TRABAJO DE CAMPO _343

- Listado para muestreo de grupo de discusión _343

ANEXO IV – CLASIFICACIÓN UNESCO DE LAS ÁREAS DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA: CAMPOS Y DICIPLINAS _345

ANEXO V – CATÁLOGO DEL CONSEJO DE UNIVERSIDADES _349

ANEXO VI – DECLARACIÓN DE BARCELONA _351

Referencias _359

Listado de figuras _379

Resumen / Abstract

EL DISEÑO ESTRATÉGICO FRENTE A LOS CAMBIOS DE PARADIGMAS SOCIOECONÓMICOS EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN, INTERCAMBIO Y DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS. POSICIONAMIENTO PROFESIONAL.

El diseño constituye un ámbito profesional y académico que se encuentra en un proceso abierto de reformulación. Entre las nuevas especializaciones del diseño surge el diseño estratégico, que ha ido adquiriendo creciente notoriedad y relevancia desde el comienzo del siglo XXI.

Esta investigación quiere contribuir a conformar y delimitar el ámbito de actuación del diseño estratégico. Para ello se ha tomado como eje la relación del diseño con los sistemas socioeconómicos. Se ha utilizado la terminología 'sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios', con la intención de abarcar un campo ampliado más allá de la identificación preponderante entre economía y finanzas.

Este trabajo de tesis ha puesto el foco en el momento actual de transformación profunda en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Estos procesos implican el cuestionamiento, la revisión y la reformulación de los paradigmas de base que los sustentan. Paralelamente, el marco teórico de la Teoría de Sistemas y el pensamiento complejo han supuesto un revulsivo que está afectando a todas las áreas del conocimiento. La cuestión principal de la investigación se refiere al posicionamiento del diseño estratégico en estos procesos de cambio.

Además de la revisión de la literatura existente, se ha abordado trabajo de campo utilizando las técnicas de grupo de discusión y entrevista en profundidad. De esta manera se ha dado voz a profesionales del diseño estratégico que han expresado su posicionamiento y expectativas.

Como resultado de este proceso de investigación, se han llegado a las siguientes conclusiones:

El diseño estratégico se configura como una actividad complementaria al 'diseño táctico', en la que hay un componente de cuestionamiento y reflexión previas: no solo se ofrecen soluciones a un problema determinado, sino que se trabaja en la formulación de las preguntas de partida.

El diseño estratégico constituye, por la propia delimitación de su ámbito profesional, un agente activo en la dinámica constante de transformación de los paradigmas socioeconómicos. El colectivo de profesionales del diseño estratégico ha integrado la visión sistémica como pilar fundamental de su actividad. Los valores humanistas constituyen el otro gran puntal que se traduce en el compromiso último del diseño estratégico con las personas, la sociedad y el planeta.

El colectivo del diseño estratégico considera que su actuación profesional consiste en apoyar y facilitar los procesos de las organizaciones que conducen a la innovación y a su mejor adaptación a las situaciones presentes y futuras. Su acción acelera y cataliza los procesos de transformación de paradigmas socioeconómicos.

Las metodologías de trabajo del diseño estratégico comprenden una danza constante entre lo convergente y lo divergente. El esquema de la 'ventana de viabilidad' tomado del estudio de los ecosistemas naturales refleja este mismo proceso, en el que la sostenibilidad resulta del equilibrio dinámico entre dos polos: eficacia y resiliencia. Se abre la puerta a nuevos conceptos que sustituyen el objetivo central de crecimiento de las organizaciones por otros como 'desarrollo' o 'florecimiento', conectados con las ideas de sostenibilidad, vitalidad y armonía.

Palabras clave:

diseño estratégico - paradigmas socioeconómicos - sistema de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios - teoría de sistemas - pensamiento complejo - ventana de viabilidad - diseño centrado en las personas, la sociedad y el planeta - control e incertidumbre.

STRATEGIC DESIGN IN THE FACE OF CHANGES IN SOCIOECONOMIC PARADIGMS IN THE SYSTEMS OF PRODUCTION, EXCHANGE AND DISTRIBUTION OF GOODS AND SERVICES. PROFESSIONAL POSITIONING.

Design is a professional and academic field that is currently undergoing a process of reformulation. Among the new specializations within the field, strategic design has been acquiring increasing notoriety and relevance since the beginning of the 21st century.

This research aims to contribute to the shaping and delimitation of the scope of strategic design. The relationship between design and socioeconomic systems has been taken as the centerpiece of the research. The term 'system of production, exchange and distribution of goods and services' has been used to encompass a broader study beyond the prevailing identification between economics and finance.

This thesis work focuses on the current process of profound transformation of the systems of production, exchange and distribution of goods and services. This process implies the questioning, revision and reformulation of the basic paradigms that sustain those systems. At the same time, the theoretical framework of Systems Theory and complex thinking have affected and galvanized all areas of knowledge. The main research question concerns the positioning of strategic design within these processes of change.

In addition to the review of the existing literature, fieldwork has been undertaken through the implementation of discussion group and in-depth interview techniques. This way, strategic designers have been given voice to express their stance, views and expectations.

As a result of this research process, the following conclusions have been drawn:

Strategic design is configured as a complementary activity to 'tactical design' with a prior questioning and reflection component: not only are solutions offered to a specific problem, but the starting questions are also reformulated.

Strategic design is, by the very delimitation of its professional field, an active agent in the constant dynamics of transformation of socioeconomic paradigms. Strategic designers have integrated the systemic perspective as a fundamental pillar of its activity. Humanistic values constitute the other great mainstay, which translates into the ultimate commitment of strategic design to people, society and the planet.

Strategic designers consider that their professional performance is meant to support and facilitate those organizational processes that lead to innovation and better adaptation to present and future situations. They understand strategic design as a catalyst for the transformation of socioeconomic paradigms.

The working methods of strategic design implicate a constant dance between convergence and divergence. The 'window of viability' scheme borrowed from the study of natural ecosystems

reflects the very same process, in which sustainability results from the dynamic balance between two poles: efficiency and resilience. The door is open to new concepts such as 'development' or 'flourishing', which are replacing 'growth' as the central objective of the organizations and are directly connected to the fundamental values of sustainability, vitality and harmony.

Keywords:

strategic design - socioeconomic paradigms - system of production, exchange and distribution of goods and services - systems theory - complex thinking - window of viability - people, society and the planet - centered design - control and uncertainty.

Introducción

Este trabajo de investigación se integra en el Programa de Doctorado en Bellas Artes de la Universidad Complutense de Madrid. Los estudios de Diseño se incorporaron desde 1979 dentro de la oferta formativa de la Facultad de Bellas Artes. Las cuestiones sobre el campo común del arte y el diseño y sobre todo la disyuntiva ¿qué diferencia existe entre el diseño y el arte? están muy presentes en esta casa.

Este trabajo de tesis se ha situado en uno de los extremos de este vector, el territorio de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Es habitual considerar que este escenario está alejado del eje central de los procesos creativos. Sin embargo, la imbricación del diseño con su espacio natural de actuación -las organizaciones humanas- es crucial para entender y ejercer la profesión. El diseño necesariamente ha de salir al ruedo de los entornos socioeconómicos.

En un contexto generalizado de cambios acelerados (económicos, científicos, políticos, sociales, tecnológicos, medioambientales...) muchas miradas se dirigen hacia la creatividad, confiando en que esta cualidad será la que traiga soluciones para afrontar las nuevas coyunturas. El diseño se perfila como una disciplina adecuada para gestionar la creatividad e inyectar innovación en los sistemas socioeconómicos, dirigiéndose hacia la búsqueda colectiva de nuevas maneras de tejer, destejer y retejer la realidad de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios.

Valga esta investigación para contribuir a extender la idea de que promover el diseño (en todas sus variantes) constituye una buena apuesta de futuro. Y, dentro de eso, resaltar el potencial del diseño estratégico, que nace con un profundo espíritu transformador, explorador y cartógrafo.

Este trabajo de investigación se estructura en tres grandes bloques: en el primero se realiza una investigación de tipo exploratorio con la finalidad de establecer el estado de la cuestión y delimitar el marco teórico (capítulos 1 a 4). En una segunda parte, una vez establecido el contexto de la investigación, se desarrolla el trabajo de campo en el que se da voz a diseñadores y diseñadoras estratégicas¹ (capítulo 5). La información obtenida en estos dos grandes apartados se confronta en el informe de resultados (capítulo 6).

¹ La autora de esta investigación considera fundamental la igualdad entre mujeres y hombres, en este como en todos los ámbitos de la realidad. En la redacción de esta tesis se ha procurado utilizar opciones de lenguaje inclusivo. No obstante, en las citas literales se ha respetado la formulación original del uso de masculino como genérico que abarca el femenino.

Se aporta a continuación un breve recorrido panorámico para facilitar la comprensión de la estructura de los capítulos de la presente investigación:

- **Capítulo 1. El diseño estratégico. La profesión del diseño.** Se plantea un recorrido histórico y conceptual del diseño en cuanto disciplina y también en cuanto a actividad profesional. Se indaga sobre el origen del diseño estratégico y se ubica dentro del marco general de la profesión del diseño.
- **Capítulo 2. Pensamiento sistémico.** Se exponen los presupuestos básicos de la Teoría de Sistemas y su vinculación con el diseño estratégico. Además, se introduce el concepto de paradigma socioeconómico, que sirve de hilo conductor para articular el trabajo de campo en el que se da voz a profesionales del diseño.
- **Capítulo 3. Una mirada a los sistemas vigentes. El diseño estratégico en el contexto del capitalismo neoliberal globalizado.** Se analizan las características de los actuales sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, que se denominan en conjunto ‘capitalismo neoliberal globalizado’. En este apartado se exploran las raíces históricas que han ido conformando los paradigmas subyacentes a los sistemas. Y se analizan las relaciones de la actividad del diseño, en especial del diseño estratégico, como actor relevante en estos sistemas.
- **Capítulo 4. Paradigmas socioeconómicos en proceso de transformación.** Se destina a la selección y estudio de cinco aspectos de la realidad de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Estos cinco temas son: ‘economía circular’, ‘mundo *glocal*’, ‘acerca de los beneficios y las ganancias’, ‘persona integral’ y ‘control e incertidumbre’.
- **Capítulo 5. Trabajo de campo.** En él se detalla la metodología utilizada y se describe el desarrollo de las actividades realizadas: grupo de discusión y entrevista en profundidad. En este apartado también se desarrolla el análisis de contenido realizado a partir del discurso aportado por de profesionales del diseño estratégico.
- **Capítulo 6. Informe de resultados.** Finalmente, confluye toda la información recogida en la investigación: tanto de los primeros apartados teóricos como del trabajo de campo. El informe de resultados contiene las principales líneas argumentales y las conclusiones de esta investigación. En este capítulo se aporta un mapa conceptual que ayuda a visualizar los elementos relevantes y la relación entre ellos.

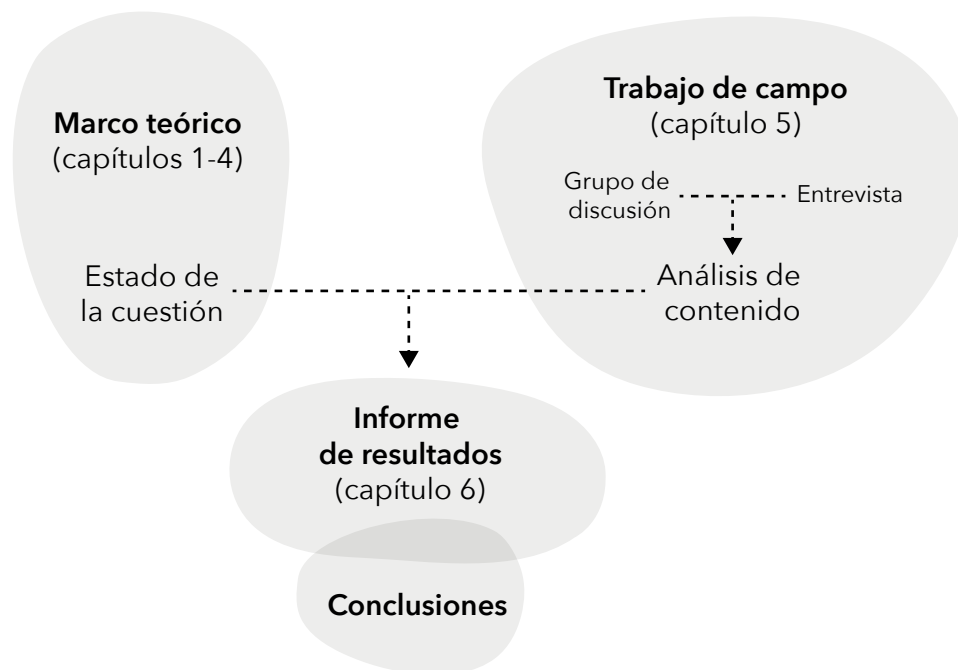


Figura 1. Esquema del presente trabajo de investigación. Los capítulos 1 a 4 se han dedicado a establecer el estado de la cuestión y delimitar el marco teórico. El trabajo de campo, que comprende dos actuaciones (grupo de discusión y entrevista), da lugar al análisis de contenido. A partir de estos dos bloques se elabora el informe de resultados que se resume en las conclusiones finales. *Elaboración propia.*

I. OBJETO DE ESTUDIO

La investigación se ha propuesto contribuir a la contextualización del diseño estratégico como profesión. Las cuestiones centrales de la investigación son trasladadas a profesionales del sector para conocer de primera mano su posicionamiento y percepción de cuál es su papel en las transformaciones en los paradigmas socioeconómicos.

Más concretamente, esta tesis trata de esclarecer los planteamientos que fundamentan la actividad profesional del diseño estratégico y su relación con la transformación de los paradigmas socioeconómicos.

La investigación se desarrolla teniendo en cuenta tres centros de interés:

- 1 – Delimitar el ámbito profesional del diseño estratégico, de poco recorrido aún pero con una vinculación importante con el marco epistemológico de la Teoría de Sistemas.

- 2 - Analizar la situación actual de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Este análisis se utiliza como contextualización del momento presente de transformación de los paradigmas socioeconómicos.
- 3 - Poner de relieve la influencia del diseño estratégico en la transformación de los paradigmas socioeconómicos. Para ello, además del estudio de la literatura existente, se da voz a profesionales del sector.

El estudio comprende diferentes periodos históricos. Por un lado, con el fin de entender el origen y desarrollo de la profesión del diseño, se buscan las primeras referencias en la época del Renacimiento. Por otro lado, la aparición y configuración del diseño estratégico se desarrolla a partir de la década de los 90 del pasado siglo hasta la actualidad.

Para encontrar las raíces históricas de los actuales sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, se aportan referencias desde el período de la Ilustración hasta el presente, con especial énfasis en la consolidación de la globalización a partir de la segunda mitad del siglo XX.

En lo que respecta al ámbito geográfico, consideramos la totalidad del planeta al hablar de los sistemas globalizados de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Sin embargo, el análisis de los paradigmas socioeconómicos predominantes se centra en el área de influencia de la cultura o civilización occidental.

Finalmente, el marco temporal del trabajo de campo comprendió los años 2019 (grupo de discusión) y 2020 (entrevista). El grupo de profesionales que participaron en el trabajo de campo se localizó en el área metropolitana de Madrid, si bien el ámbito de actuación de su labor profesional se extiende en algunos casos a toda España.

II. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

- 1 – Contribuir a delimitar y conformar el sector profesional del diseño estratégico y su marco de actuación.
 - 1.1. Identificar las potencialidades del diseño estratégico y su relación con las transformaciones de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios utilizando el marco teórico de la Teoría de Sistemas.
 - 1.2. Investigar cuándo y cómo se produce el nacimiento y desarrollo del diseño estratégico como sector profesional y explorar la razón de su origen y su finalidad.
 - 1.3. Identificar las características diferenciales del diseño estratégico con respecto a otros modelos profesionales.
 - 1.4. Explorar la relación entre el diseño estratégico y otros tipos de diseño.
 - 1.5. Explorar los espacios de concurrencia de la labor del diseño estratégico con otros sectores profesionales y otras disciplinas cercanas.
- 2 – Aportar evidencias de la transformación que están experimentando los sistemas globales de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios y de la emergencia de nuevos paradigmas socioeconómicos.
 - 2.1. Seleccionar y analizar los principales paradigmas que se encuentran en proceso de transformación.
- 3 – Explorar el posicionamiento de profesionales del diseño estratégico ante la transformación de paradigmas socioeconómicos que se está produciendo hoy en día.
 - 3.1. Analizar la literatura presente en la cultura occidental.
 - 3.2. Explicitar el punto de vista del colectivo del diseño estratégico en España, en cuanto a sus expectativas, intenciones y posibles actuaciones en su labor profesional.
 - 3.3. Dibujar un mapa conceptual que identifique las principales líneas de posicionamiento del colectivo del diseño estratégico, teniendo en cuenta las fuentes consultadas y el análisis de contenido del trabajo de campo.

III. PREMISAS DE PARTIDA DE LA INVESTIGACIÓN

La pregunta principal de esta tesis indaga sobre el posicionamiento de la profesión del diseño estratégico frente a las transformaciones hacia nuevos paradigmas socioeconómicos dentro de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios.

Esta pregunta implica dos premisas de partida:

- Que el diseño estratégico y sus profesionales actúan en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios.
- Que los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios están en proceso de transformación hacia nuevos paradigmas socioeconómicos.

Ambas premisas se fundamentan a lo largo del trabajo.

Tomando este marco inicial de actuación, la cuestión ‘cuál es el posicionamiento de la profesión del diseño estratégico’ se desglosa, a su vez, en varios aspectos:

- Cuál es la ideología (sistema de creencias, premisas y convenciones) de quienes practican la profesión del diseño estratégico. Y hasta qué punto se identifican con la directriz de cambio que las evidencias dibujan.
- Cuál es la percepción que tiene el colectivo del diseño estratégico sobre su actual capacidad de influencia.
- Cuáles son las intenciones y expectativas en cuanto al papel que debería jugar el diseño estratégico.

La hipótesis de partida es que el diseño estratégico, además de resolver problemas concretos, es capaz de introducir nuevos enfoques y perspectivas que propician la transformación de las organizaciones y su adecuación a escenarios presentes y futuros. La transformación obedece a la presión ejercida por las diferentes crisis socioeconómicas, que incitan a la revisión y renovación de las premisas y convenciones heredadas que han quedado obsoletas. Estas tensiones producen un caldo de cultivo propenso al cambio y la innovación y se resuelven con la generación de nuevos convencionalismos y mentalidades (paradigmas). A lo largo de esta investigación se muestra hasta qué punto los y las diseñadoras estratégicas se perciben como agentes relevantes en la reformulación de estos nuevos paradigmas y en su potenciación dentro de las organizaciones con las que trabajan.

IV. MOTIVACIÓN (OPORTUNIDAD DE LA INVESTIGACIÓN)

Toda investigación tiene un momento inicial que hace saltar una chispa de curiosidad hacia un tema específico. En el caso de este trabajo la motivación previa se situaba, de una manera algo difusa, en indagar sobre el papel del diseño como agente de transformación de las organizaciones.

El suceso que hizo confluir la investigación hacia una pregunta clara y concreta ocurrió durante una mesa redonda en la que el tema a debate era ‘*Design Innovation*’. Esta mesa de debate cerraba dos jornadas de intercambio de experiencias entre profesionales del diseño, empresas, instituciones y entidades educativas.² (*Transferencias Design. Málaga, 2018*).

Con la mente puesta en la innovación y el futuro, varios diseñadores de distintos ámbitos (diseño de producto, gráfico e interiores) relataron, por turno, experiencias reales en el desarrollo de su profesión. Todas las intervenciones encerraban un cierto paralelismo: a partir de un encargo inicial los diseñadores consiguieron ampliar su rango de participación e influencia en las organizaciones. De esta manera lograban aportar un valor extra al proyecto, que no formaba parte de los objetivos iniciales. Todos ellos relataron su esfuerzo e intención de ampliar los límites de los procesos de diseño, manifestando que el diseño está llamado a tener un papel más amplio del que se le asigna tradicionalmente.

¿Cuál podría ser la naturaleza de este papel ‘ampliado’? Transcribimos algunas de las frases más significativas de los ponentes que arrojan algo de luz sobre esta cuestión:

«[...] una de sus funciones más importantes [de quien diseña] es la de mentor o guía del cliente en el aventurado proceso de organizar sus prioridades con la intención de identificar sus necesidades reales.»

«[...] la capacidad de hibridar elementos de diferentes disciplinas para desarrollar soluciones de manera emotiva y práctica.»

«[...] el cambio y la gestión de las organizaciones, porque el diseño nos ayuda a estructurar otras maneras de organización.»

«El diseño tiene un impacto y es transformador.»

«El diseño tiene la capacidad intrínseca de tocar y humanizar a las personas.»

² Málaga, 2018. El evento *Transferencias Design* (cuya edición de 2018 fue la tercera) pretende avanzar en la profesionalización del diseño y pone especial énfasis en las relaciones con los entornos de formación y con las empresas e instituciones.

«Incorporamos a la gente y ‘co-diseñamos’ con la gente.»

«Entiendo el término ‘diseño de innovación’, pero me gusta más el término ‘diseño de transformación’. Porque el diseño transforma empresas.»

En sus intervenciones utilizaban conceptos como: empatía, humanización de los productos, transformación, gestión del cambio, participación, emociones, necesidades reales... Todos los ponentes compartían la intención de aportar valor a las organizaciones a través del diseño.

Las cuestiones que despertaron el interés por indagar en este terreno tienen su punto de partida en lo planteado por estos diseñadores: ¿qué entiende el colectivo del diseño por valor?, ¿es el mismo concepto que tiene en mente una persona empresaria?, ¿coinciden los objetivos de quien diseña con los de su cliente?, ¿son estos diseñadores referentes del sentir de la profesión?

El acontecimiento descrito sirvió como desencadenante de esta investigación. En su desarrollo se buscan y aportan argumentos que sirven para esclarecer en qué consiste este ámbito de actuación del diseño que es calificado como transformador. Este tipo de formulaciones es recurrente en distintos foros formales e informales y está presente, además, en abundante literatura actual acerca del diseño.

Por otro lado, a lo largo del proceso de investigación sucedieron acontecimientos que ratificaban el momento de cambios particularmente radicales y vertiginosos en los que como humanidad nos hallamos envueltos. El más significativo de todos fue la situación provocada por la pandemia del COVID-19 que se desató a partir de los primeros meses del año 2020.

Durante los meses de confinamiento, se hizo patente la aceleración significativa de eventos relacionados con el cuestionamiento y la transformación de paradigmas socioeconómicos. En este sentido, tuvo lugar abundante participación activa y propositiva de profesionales del diseño estratégico en diferentes foros.

Este estudio se cierra en un momento en el que la pandemia todavía no está superada y en el que esta investigación sobre el diseño estratégico permanece viva y abierta, acumulando día a día evidencias de la conformación de este novedoso perfil profesional que nace envuelto en un manto de grandes expectativas.

V. MARCO TEÓRICO

A. Diseño

El marco teórico principal de esta investigación son los estudios académicos acerca del diseño. Esos estudios, como se expondrá más adelante a lo largo del trabajo, no constituyen una disciplina académica formalmente reconocida y diferenciada según la UNESCO (Nomenclatura Internacional para los campos de Ciencia y Tecnología). Con todo, forman parte de planes de estudio en numerosas instituciones universitarias y la historia del diseño, así como la teoría y la praxis, son temas sobre los que existe una abundante literatura académica, que se plasma en publicaciones especializadas, congresos, etc.

B. Teoría de sistemas. Concepto de paradigma e ideología.

El punto de vista sistémico y el pensamiento complejo son cruciales para entender el momento actual de conceptualización de la actividad del diseño. Esta perspectiva está presente como modelo de base en toda la investigación.

Dentro de la Teoría de Sistemas, un concepto importante que se utiliza recurrentemente en este trabajo es el concepto de ‘paradigma socioeconómico’, entendido como sistema de creencias, premisas y convenciones subyacente a una civilización, sociedad o cultura. Ligado al concepto de paradigma, en la investigación se usa el término ‘ideología’, que asimismo constituye un sistema de creencias, con la diferencia de que estas últimas son creencias con las que los sujetos se identifican conscientemente. Los paradigmas, por su parte, pueden no ser conscientes o explícitos y no siempre determinan una afiliación expresa por parte de las personas. El límite entre uno y otro concepto no es nítido, pero valga señalar para diferenciarlos que los paradigmas conforman las reglas del juego social en el que los seres humanos hemos nacido y nos han educado (y que generalmente se dan por sentadas), mientras que la ideología son las creencias que cada quien elige adoptar.

C. Sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios

El último encuadre teórico de la investigación está en relación con la teoría y la historia de la economía. De manera intencionada se habla a lo largo de todo el trabajo de ‘sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios’ en lugar de las denominaciones más habituales

de ‘sistema económico’ o ‘economía’. La razón de esta terminología es tratar de poner de relieve la diferenciación conceptual entre economía y finanzas. Como se expondrá en posteriores capítulos de este trabajo, en el paradigma actual, de sistema de mercado, se tiende a atribuir al ámbito financiero el protagonismo casi exclusivo de lo económico. Para evitar confusiones, y especificar claramente que nos referimos a territorios de la economía que no se vinculan estrictamente a lo financiero, se utiliza el mencionado enunciado más descriptivo ‘sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios’. Esta formulación pretende sacar a la luz y cuestionar el paradigma simplificador ‘economía igual a finanzas’.

VI. MARCO METODOLÓGICO

La metodología del trabajo se enmarca en el territorio de la investigación cualitativa. Este tipo de investigación, en contraposición a la cuantitativa, se identifica con la perspectiva fenomenológica de las ciencias sociales. La fenomenología no se enfoca hacia la búsqueda de explicaciones universales y objetivas, sino que trabaja en clave de comprensión e interpretación. (Ballestín y Fàbregues, 2018, p. 24). Dentro de este contexto de la investigación cualitativa, el presente trabajo se sitúa dentro de los estudios de tipo exploratorio.

La metodología se concreta en dos bloques diferenciados:

A. Revisión de la literatura publicada para establecer el estado de la cuestión (capítulos 1 a 4)

En este primer apartado se analizan los antecedentes de los distintos temas que componen el cuerpo teórico de la investigación. Así, se estudia el diseño en cuanto disciplina y el origen y evolución del diseño estratégico (capítulo 1). Además, se exponen los postulados de la Teoría de Sistemas y su relación con el diseño estratégico (capítulo 2). Por otro lado, se indaga en la situación de los sistemas vigentes de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios para situar el diseño estratégico en el contexto socioeconómico (capítulo 3). Por último, se estudian aspectos de la realidad en los que el momento actual de cambio de paradigmas socioeconómicos es notorio. Con el fin de delimitar el ámbito de estudio, se eligieron cinco temas específicos que se han utilizado en el trabajo de campo: ‘economía circular’, ‘mundo *glocal*’, ‘acerca del beneficio’, ‘persona integral’ y ‘control e incertidumbre’ (capítulo 4).

B. Trabajo de campo (capítulo 5), que comprende dos actuaciones:

B.1. Grupo de discusión:

Esta metodología consiste básicamente en la recreación de una conversación abierta entre personas objetivo de la investigación. En nuestro caso se recurre a profesionales del diseño estratégico. El guion de la discusión corresponde al enunciado de los cinco paradigmas socioeconómicos en proceso de transformación propuesto en el capítulo 4. La finalidad del grupo de discusión es obtener un marco general de información sobre el tema objeto de la investigación (pensamientos, percepciones, actitudes, motivaciones...) a partir de las opiniones expresadas por las personas participantes.

B.2. Entrevista en profundidad:

Mientras que el grupo de discusión ayuda a representar los consensos y la percepción compartida de un determinado colectivo, la entrevista permite indagar con más detalle en determinados aspectos de la investigación y obtener un discurso más argumentado y de mayor calado.

Las dos técnicas utilizadas en el trabajo de campo son complementarias entre sí y se han sometido a una revisión paralela (triangulación) a la hora de realizar el análisis de contenido. En este proceso se seleccionan los conceptos clave utilizados en el grupo de discusión y la entrevista y se buscan las relaciones entre ellos de manera que su visibilización resulte útil para la interpretación.

En el apartado denominado ‘informe de resultados’, confluyen el análisis de contenido del trabajo de campo y la primera parte de la investigación. Finalmente, los resultados de la investigación se visualizan a través de un esquema o mapa conceptual.

1. El diseño estratégico. La profesión del diseño

1.1. EL DISEÑO EN CUANTO DISCIPLINA

A. En fase de conformación

El ejercicio profesional del diseño ha jugado siempre un papel relevante en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Dentro de estos sistemas su ámbito de actuación no ha parado de evolucionar, está en constante conformación y cambio. En las últimas décadas el sector del diseño se muestra especialmente dinámico: el momento presente de cambios socioeconómicos acelerados influye para que su conformación como disciplina permanezca en un proceso abierto de modificación. Tanto es así, que a día de hoy los intentos de delimitar una disciplina del diseño no han logrado concretar claramente su alcance ni su terminología.

Remontándonos a la clasificación de las disciplinas académicas proveniente de la Edad Media encontramos la diferenciación entre las artes liberales (que liberaban del trabajo manual e inculcaban destrezas intelectuales especulativas universales) y las artes mecánicas (ocupaciones prácticas especializadas, concretas con las que ganarse la vida). El esquema de las artes liberales que incluía inicialmente siete disciplinas (gramática, retórica, dialéctica, aritmética, geometría, música y astronomía) se integró en las universidades y con ellas fue evolucionando.

A partir del Renacimiento, las disciplinas se reorganizan en torno al humanismo y la puesta en valor de las personas artistas y su potencial individual. Determinadas actividades antes consideradas mecánicas pasaron a considerarse liberales, lo que dio lugar a nuevas clasificaciones: la de ‘artes mayores’ y la de ‘bellas artes’. La evolución de esta transformación lleva a la distribución de las disciplinas en dos grandes ramas de conocimiento: humanidades y ciencias.

El lugar natural del diseño quedaría adscrito al gran bloque de las llamadas ‘humanidades’. Esto es: las disciplinas relacionadas con la cultura.

B. No figura en el listado UNESCO

Hoy en día, el sistema de clasificación del conocimiento ampliamente usado en la ordenación de proyectos de investigación es el establecido por La UNESCO (Nomenclatura Internacional de la UNESCO para los campos de Ciencia y Tecnología)³. Esta clasificación se estructura utilizando la siguiente jerarquía de términos: campos (apartados más generales), disciplinas (descripción general de grupos de especialidades en Ciencia y Tecnología) y subdisciplinas (actividades que se realizan dentro de una disciplina).

El diseño aglutina terminología específica, investigación y teorías y goza de gran protagonismo y relevancia en el mundo contemporáneo. Sin embargo, aún no tiene recorrido histórico suficiente como para ver delimitado formalmente su espacio de actuación como área de conocimiento o disciplina académica diferenciada dentro de la mencionada nomenclatura UNESCO.

En el año 1999, en el ámbito de la 1ª. *Reunión Científica de Historiadores y Estudiosos del Diseño*, se elaboró un documento base denominado *Declaración de Barcelona*⁴ para solicitar la incorporación del diseño como nueva disciplina en la Nomenclatura Internacional Normalizada para los campos de Ciencia y Tecnología de la UNESCO. En este documento se afirma que:

El diseño es efectivamente una disciplina científica especializada. Como toda profesión inmersa en la vida económica de una sociedad, el diseño en todas sus diversas variantes ha generado a lo largo de su historia una serie de conocimientos que componen un cuerpo doctrinal suficientemente coherente y estructurado como para que se pueda hablar del diseño como una disciplina. (Calvera y Mallol, 1999, p. 361).

Dentro del ámbito universitario español tampoco aparece en el catálogo del Consejo de Universidades⁵ de 2011. Desde el sector del diseño se elevan voces para reclamar que figure como

3 Ver listado completo en ANEXO IV (p. 345).

Propuesta en 1973 y 1974 por las Divisiones de Política Científica y de Estadística de la Ciencia y Tecnología de la UNESCO y adoptada por la extinta Comisión Asesora de Investigación Científica y Técnica.

En 1983 pasa a ser la clasificación utilizada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología español (Resolución de 23 de septiembre de 1983 - BOE 14 de octubre).

El Consejo Superior de Investigaciones Científicas ha hecho públicas sucesivas modificaciones por Acuerdos de su Junta de Gobierno a través de las resoluciones de 28 de marzo de 1985, 25 de marzo de 1986 y 10 de marzo de 1988.

<https://skos.um.es/unesco6/>

4 Ver documento completo *Declaración de Barcelona* en ANEXO VI (p. 351).

5 Ver catálogo del Consejo de Universidades en ANEXO V (p. 349). (Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid, 2011)

área de conocimiento propia en este catálogo. En el contexto del foro de diseño *Transferencias Design*, Sebastián García-Garrido⁶ aportaba algunas consideraciones en este sentido:

La disciplina del diseño tiene un *hándicap* a nivel internacional que le impide desarrollar todo su potencial, debido precisamente a esa competencia en todos los ámbitos de nuestra sociedad. Su carácter transversal le incorpora en las necesidades de innumerables disciplinas, pero ello no se corresponde con la colaboración habitual en proyectos concretos. Una situación muy diferente a otras disciplinas transversales como la lengua o las matemáticas, consideradas parte esencial de esa colaboración interdisciplinar sin la que hoy es difícil innovar. Ni siquiera se aprecia su papel protagonista en la empresa por parte de la mayoría de sus responsables, que no advierten el alcance de su potencial innovador y competitivo. Esta situación del diseño hoy viene condicionada por su desdibujado carácter como disciplina en sí misma, que supondría la existencia de un área de conocimiento propia en el catálogo del Consejo de Universidades que regula los perfiles de las plazas de personal académico-científico... («Transferencias.Design. Málaga 2018. Los centros de enseñanza, protagonistas “Design Innovation” y el Foro Transfiere», 2018, p.10).

C. ¿Disciplina académica diferenciada?

Teniendo en cuenta las dificultades para su concreción como disciplina, que derivan del carácter transversal del diseño y la conexión con muchas otras disciplinas, Guy Julier (2010) propone un núcleo aglutinador alrededor del término ‘cultura del diseño’, que sería el objeto de estudio de una posible disciplina académica específica (p.11).

Tal como menciona Julier (refiriéndose a un ámbito internacional): “La historia y los estudios del diseño se han hecho un hueco en las universidades como disciplinas académicas diferenciadas, con sus propias publicaciones especializadas, ciclos de conferencias y figuras destacadas” (p. 18). Esto no impide, según este autor, que también se aborde el diseño desde otras disciplinas académicas que investigan las interrelaciones entre sociedad, cultura, política e innovación tecnológica.

Con todo, la pretensión de que el diseño constituya una disciplina académica no es un deseo compartido por toda la comunidad del diseño. Las disciplinas académicas requieren estándares y un marco de actuación estable que haga posible que el estudio de una materia se rija conforme a unos objetivos y unos parámetros que permitan evaluar los resultados. En este sentido, la

⁶ Sebastián García-Garrido es Catedrático de Diseño de Comunicación en la Escuela de Ingenierías Industriales/Facultad de Bellas Artes de la Universidad de Málaga.

creación de disciplinas dentro de la estructura burocrática de las universidades les resta flexibilidad y propicia su ‘osificación’.

Quienes sostienen este punto de vista subrayan que el diseño requiere dinamismo y rápida evolución, necesita adaptarse a los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, reorganizando su estructura profesional y posicionándose en nuevos contextos ideológicos con gran flexibilidad.

1.2. DEFINICIÓN DE DISEÑO

A. Origen del término

Hay autores que sitúan el origen del diseño en el Renacimiento. En esa etapa se produjo un despertar creativo en el que la capacidad humana de proyectar adquirió una gran relevancia. De hecho, algunas de las definiciones de diseño todavía aluden a este concepto y prefieren hablar de ‘cultura del proyecto’. De esta manera tratan de esquivar el enredo etimológico del término ‘diseño’ que proviene (al igual que el inglés ‘*design*’) de la palabra italiana ‘*disegno*’. En italiano se ha mantenido una única expresión para lo que en español derivó en dos: ‘dibujo’ y ‘diseño’. Ahondando en la etimología común de ‘*disegno*’, ‘diseño’ y ‘*design*’, encontramos que todas ellas proceden del latín ‘*designare*’ (dar signo o nombre a algo o destinarlo a un fin). Esta conexión etimológica vuelve a remitir a la idea de propósito, proyecto o planificación que subyace a muchas definiciones aceptadas de diseño.

En palabras de André Ricard (1982):

Esta polisemia no es el fruto del azar, posiblemente existiera en otras lenguas y aun es perceptible en la fonética de estos términos. En francés *dessin* (dibujo) y *dessein* (designio, fin, intención) se pronuncian idénticamente. En castellano diseño y designio no son tampoco muy distantes. Estas similitudes fonéticas esconden, posiblemente, una proximidad semántica perdida en las lenguas latinas, pero vigente todavía en inglés (p. 168).

En efecto, el término inglés ‘*design*’ conserva todas las acepciones: dibujar, trazar, por una parte; planificar, prever, estructurar, organizar y proyectar algo antes de hacerlo; y finalmente designar, destinar.

B. El ámbito de lo artificial

Pocas áreas de la actividad humana afectan a tantos aspectos de la vida cotidiana, tanto pública como privada. El diseño se sitúa como puente de unión entre la realidad (lo físico, biológico) y la cultura (lo social). Implica, en fin, toda actividad humana generadora de artefactos⁷.

En este caso, se considera el término artefacto en un sentido amplio, no solo objetos físicos sino todo elemento artificial, incluyendo bienes y servicios (también los virtuales, digitales, etc.).

La etimología de la palabra artefacto es interesante y apropiada para el concepto de diseño que intentamos trasladar: Del lat. *arte factum* ‘hecho con arte’ (Corominas, 1987). El concepto de ‘arte’ en este contexto no se limita a las Bellas Artes, sino que se acerca al término ‘*téchnē*’ descrito por Aristóteles: una virtud intelectual y una habilidad productiva capaz de transformar lo natural en artificial.

Para articular el concepto de entorno artificial, Joan Costa (1994) propone un esquema que describe el ecosistema del entorno artificial. Para Costa

Los individuos nos movemos y actuamos en un medio ambiente que es nuestro entorno material y social. En este entorno podemos discernir cuatro clases diferentes de niveles, o de medios vitales que, a la vez que favorecen y complementan nuestra existencia, la determinan. Estos medios se entretajan formando un todo continuo a nuestro alrededor. Son los Espacios que habitamos y atravesamos. Los Objetos que los pueblan y que manejamos. Los Mensajes que recibimos y a los que reaccionamos, y las Normas –mensajes a su vez– que rigen nuestra vida cotidiana y nuestra conducta social (p. 175).

En este territorio de lo artificial el diseño aparece en todos los ámbitos: espacios, objetos, mensajes y normas. Sin embargo, el lugar que ocupa sigue siendo difuso: está presente allá donde se fija la atención, pero generalmente no como protagonista principal. Participa en los movimientos dinámicos de lo artificial: en lo que hemos dado en llamar ‘sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios’.

⁷ Según la primera acepción que contempla el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, artefacto es: 1. m. Objeto, especialmente una máquina o un aparato, construido con una cierta técnica para un determinado fin.

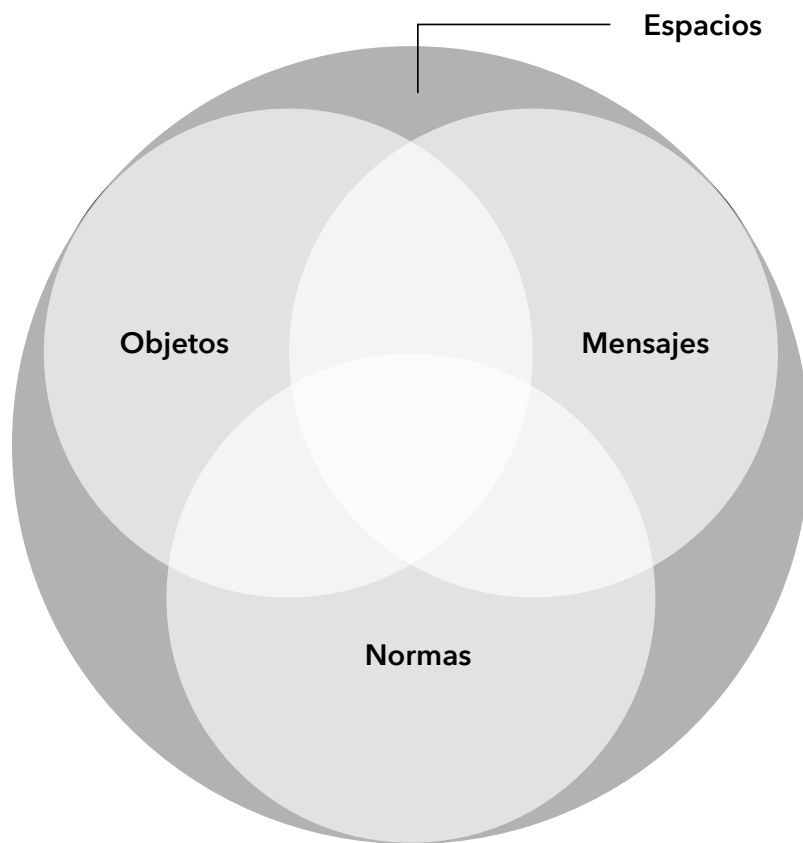


Figura 4. Ecosistema del entorno artificial de Joan Costa. Las zonas más oscuras representan “los mínimos reductos de espacios naturales que quedan, difícilmente accesibles al individuo moderno”. Adaptado de: *Diseño, comunicación y cultura.* Costa (1994, p. 177).

Para ayudar a entender su papel en los sistemas socioeconómicos se podría tomar como imagen comparativa el funcionamiento de las enzimas⁸ en los seres vivos: el diseño podría equipararse a la labor de estas moléculas orgánicas que, sin ser imprescindibles para que se produzcan determinadas reacciones químicas, actúan como catalizadoras o aceleradoras de procesos. En el caso del diseño, el equivalente a las reacciones químicas serían los procesos de producción intercambio y distribución de bienes y servicios.

⁸ Las enzimas no son indispensables para que se produzcan determinadas reacciones químicas. Actúan acelerando la velocidad de reacción permitiendo que los procesos ocurran a unas tasas significativas (<https://es.wikipedia.org/wiki/Enzima>).

C. Actividad intelectual

La promoción de las artes mecánicas a artes liberales, que se remonta al Renacimiento, elevó la categoría del diseño desde la creación de objetos a la de actividad intelectual. En palabras de Herbert Simon enunciadas en 1968:

Diseña todo aquel que piensa en formas de actuar dirigidas a cambiar las situaciones existentes por otras preferidas [...] La actividad intelectual que produce artefactos materiales no es fundamentalmente diferente de la que prescribe remedios para un paciente enfermo o la que diseña un nuevo plan de ventas para una compañía o una política de bienestar social para un estado (Simon, 1996, como se cita en Pelta, 2015, p. 25).

Dentro de esta consideración del diseño como actividad intelectual encontramos múltiples formulaciones. De entre las posibles definiciones de diseño, la siguiente reflexión de Milton Glaser (2016) recoge mucho de lo expresado por diferentes colegas de profesión:

Una definición posible es que el diseño es la intervención en el flujo de acontecimientos con el fin de provocar un efecto deseado, otra es la que identifica el diseño con la introducción de una componente intencional en los asuntos humanos. Una tercera definición, ciertamente elegante, es que el diseño es aquello que transforma las condiciones de existencia que las cosas tienen de partida y las convierte en otras diferentes más acordes con nuestras preferencias. Esta última reduce la complejidad de la idea, pero me gustan las tres. El diseño no tiene por qué tener un componente visual y, en última instancia, cualquier acto intencional puede considerarse un acto de diseño (p. 29).

En las diversas definiciones encontradas los conceptos recurrentes se pueden agrupar en dos conjuntos: en el primero subyace el concepto de acción en el presente y en el segundo el de proyección hacia el futuro. La mayoría se forman sumando un elemento de cada columna al que después se añaden matices, diferenciaciones, circunstancias...

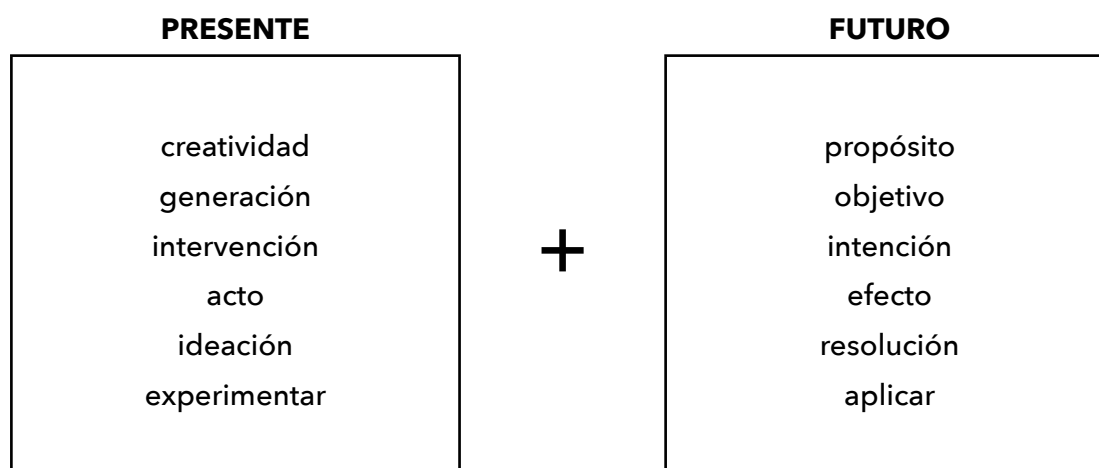


Figura 5. El diseño como acción presente más proyección futura. Muchas de las definiciones de diseño encontradas en la literatura se basan en una pareja de conceptos en los que existe un elemento de acción en el presente más una proyección hacia el futuro. En el esquema se indican algunos de los conceptos más recurrentes. *Elaboración propia.*

Frecuentemente se incorpora a las diferentes definiciones el sentido de mejora, transformación de una situación dada a otra preferida. Este proceso de mejora es el que refleja Latour (2008) cuando afirma:

To design is always to redesign. There is always something that exists first as a given, as an issue, as a problem. Design is a task that follows to make that something more lively, more commercial, more usable, more user's friendly, more acceptable, more sustainable, and so on, depending on the various constraints to which the project has to answer. In other words, there is always something remedial in design (p. 5).⁹

D. No delimitar, ampliar

Como hemos visto, una de las maneras de resolver la cualidad multifacética de la profesión del diseño es recurrir a definiciones amplias que abarquen todas las especialidades tomando como eje el proceso creativo. En estas definiciones comprensivas, quien diseña es simplemente alguien capaz de estructurar un proyecto que implica creatividad. Sin embargo, a menudo estas

⁹ Diseñar es siempre rediseñar. Siempre hay algo que existe previamente como un hecho, como un asunto, como un problema. El diseño es una tarea que persigue hacer que ese algo sea más vivo, más comercial, más utilizable, más amigable para las personas usuarias [*user's friendly*], más aceptable, más sostenible, etc., dependiendo de las diversas limitaciones a las que el proyecto tiene que responder. En otras palabras, siempre hay algo reparador en el diseño. [Traducción propia].

definiciones de diseño que tratan de contemplar todos y cada uno de los numerosos ámbitos de desarrollo de la disciplina resultan vagas y decepcionantes a la hora de concretar y hacer entender a una persona profana de qué estamos hablando.

Para definir el diseño se habla de propósito, planificación, orden significativo, resolución de problemas... Una vez más, si bien estos conceptos sirven para englobar todas las ramas del diseño, no son útiles para separar el diseño de otras actividades humanas.

Laurent Wolf (1972) en su investigación de tesis *Ideología y producción. El diseño*, se plantea la pregunta ¿qué es el trabajo del diseñador? y señala que:

Quando se habla de la producción, no se sale de las grandes generalidades: creatividad, imaginación, o bien, rigor, ciencia... Pero el trabajo como tal no se aborda nunca. Nuestros documentos constituyen desde luego un discurso sobre la producción del diseño, aunque sobre la producción en general, no sobre el trabajo real del diseñador. Este discurso insiste en diversas características pero en términos tan abstractos que no se les puede hacer entrar en una categoría que se refiera a la descripción del trabajo (p. 52).

La pregunta sigue abierta ¿qué tiene de particular el diseño? No parece existir entre quienes teorizan y ejercen la profesión una necesidad o intención de delimitar el campo de actuación. Más bien al contrario, con más frecuencia quienes diseñan reclaman no encorsetarse, abrir su área de influencia e intervenir lo más ampliamente posible en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, participando en todas las etapas de los proyectos.

En esta línea se encuentra el razonamiento de Victor Papanek (2014) que en su libro *Diseñar para el mundo real* (publicado originalmente en 1984), en el que propone que el diseño es básico en toda actividad humana, por tanto todo esfuerzo de delimitar el concepto va en detrimento de su valor inherente:

Todos los hombres [sic] son diseñadores. Todo lo que hacemos casi siempre es diseñar, pues el diseño es la base de toda actividad humana. La planificación y normativa de todo acto dirigido a una meta deseada y previsible constituye un proceso de diseño. Todo intento dirigido a aislar el diseño, a convertirlo en una entidad por sí misma, va en contra del valor intrínseco del diseño en cuanto a matriz primaria subyacente de la vida. Diseñar es componer un poema épico, realizar un mural, pintar una obra maestra, escribir un concierto. Pero diseñar es también limpiar y reorganizar el cajón de un escritorio, sacar una muela cariada, preparar una tarta de manzana, escoger los puestos para un partido de béisbol callejero, educar a un hijo.

Diseño es el esfuerzo consciente para establecer un orden significativo (p. 28).

Papanek habla de una capacidad universal e intrínseca al ser humano. Entonces ¿qué distingue lo que hacen las personas que diseñan? Para entender los límites de la profesión, probablemente todavía sea insuficiente afirmar que diseñadora es aquella persona que ejerce profesionalmente ese ‘esfuerzo consciente de imponer un orden significativo.’ Y que participa por tanto en la construcción cultural que denominamos ‘sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios.’

E. El buen diseño

Una manera de sortear el debate abstracto y tratar de aterrizar en qué consiste la profesión del diseño es seguir el razonamiento de Douglas Martin (1991) cuando pone el acento en la diferencia entre buen o mal diseño:

[...] questions about whether design is necessary o affordable are quite beside the point: design is inevitable. The alternative to good design is bad design, not no design at all. Everyone takes design decisions all the time without realising it – like Molière’s M. Jourdain who discovered he had been speaking prose all his life – and good design is simply the result of making these decisions consciously, at the right stage, and in consultation with others as the need arises (p. 12).¹⁰

Según esta línea argumental, que de alguna manera conecta con el planteamiento de Papanek, la intervención profesional del diseño no es indispensable aunque sí conveniente, pues aporta un plus de intencionalidad, planificación, estructura, etc. que enriquece y mejora los proyectos.

Dejando a un lado el esfuerzo de delimitar el campo de actuación del diseño, cabe entonces preguntarse cuáles son las claves de un buen diseño e intentar por este camino resolver la pregunta de en qué consiste la profesión.

F. La utilidad del diseño

Sigamos usando un poco más el paralelismo con el funcionamiento de las enzimas: si el diseño actúa como catalizador de procesos ¿cuál es la naturaleza de estos procesos? En este punto se abre un interesante debate, pues hay quienes consideran la utilidad puramente mercantilista del diseño

¹⁰ Las preguntas sobre si el diseño es necesario o rentable están fuera de lugar: el diseño es inevitable. La alternativa al buen diseño es el mal diseño, no ningún diseño. Cada persona toma decisiones de diseño todo el tiempo sin darse cuenta –como el personaje M. Jourdain de Molière que descubrió que había estado hablando en prosa toda su vida– y el buen diseño es simplemente el resultado de tomar estas decisiones deliberadamente, en la etapa adecuada, y consultando con otros cuando se necesita. [Traducción propia].

y quienes sitúan sus objetivos en un camino hacia la mejora social. En todo caso, el diseño no abandona el marco de actuación principal participando en procesos de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, que a su vez engloba el ámbito mercantil y definitivamente influye cualitativamente en la sociedad.

Dicho de otro modo: considerando la ubicación del diseño como intermediario o condicionante de todo lo artificial, el debate se traslada a limitar esta intermediación a las mercancías sujetas al sistema de mercado (susceptibles de tener valor mercantil), o bien abrirla también a todo tipo de intercambio entre las personas, incluyendo por tanto en un sentido más amplio todo lo que es valioso o valorado (aunque no tenga precio) e intercambiable.

Una posición en la que confluyen ambos caminos es la que sostienen Victor y Sylvia Margolin, referenciada por Raquel Pelta (2015):

Los Margolin aseguran que no se trata de oponer el «modelo de mercado» al «modelo social» porque son solo los dos polos de un *continuum*. Desde su punto de vista, la diferencia entre ambos se encontraría más en las prioridades del encargo que en el método de producción o distribución (p. 29).

G. Disciplina integradora

Retomando por un instante la evolución de las ramas o áreas del conocimiento, nos encontramos con que las artes liberales se fueron paulatinamente reconfigurando hacia lo que constituía en el s. XIX la educación enciclopédica. Esta incluía las bellas artes, las letras, la historia, las ciencias naturales así como las matemáticas y la filosofía. Entre todas abarcaban un conjunto integrado del conocimiento humano. Sin embargo, en aras de profundizar, cada área se fue dividiendo en diferentes materias y especialidades, cada una de ellas con sus métodos específicos de exploración, teniendo como resultado un mosaico de disciplinas con un alto grado de especialización, pero fragmentadas.

Richard Buchanan (1992) señala el problema de la falta de conexión entre áreas de conocimiento y argumenta sobre la necesidad de disciplinas integradoras para abordar los problemas de la vida diaria:

Today, these subject matters retain an echo of their old status as liberal arts, but they flourish as specialized studies, leading to the perception of an ever more rich and detailed array of facts and values. Although these subjects contribute to the advance of knowledge, they also

contribute to its fragmentation, as they have become progressively narrow in scope, more numerous, and have lost “connection with each other and with the common problems and matters of daily life from which they select aspects for precise methodological analysis.” The search for new integrative disciplines to complement the arts and sciences has become one of the central themes of intellectual and practical life in the twentieth century. Without integrative disciplines of understanding, communication, and action, there is little hope of sensibly extending knowledge beyond the library or laboratory in order to serve the purpose of enriching human life (p.6).¹¹

Buchanan sostiene que, en este contexto, el diseño no debería buscar sus bases científicas limitándose a una u otra de las ciencias como extensión del proyecto neo-positivista, sino en el empeño de conectar e integrar el conocimiento útil tanto de ciencias como de artes, con una mirada hacia los problemas y propósitos del presente (p. 6). Para Buchanan el diseño podría jugar un papel como disciplina integradora capaz de volver a tejer las distintas áreas de conocimiento. Esta idea no es nueva, ya fue planteada desde principios del s. XX por los ideólogos de la Bauhaus, entre otros.

Desde el punto de vista de la sociología, Laurent Wolf (1972), en su trabajo académico de investigación acerca de la ideología del diseño, plantea que el diseño nos ofrece un caso notable de sociocentrismo (modos de pensar, de ideas, de imágenes y de modelos sociales, etc., centrados en la situación de un grupo social).

El diseño quiere ocupar esta posición central no solamente en la empresa, sino también en toda la sociedad. Quiere ser el mediador, el intermediario entre el hombre y la economía, entre el mercado y la empresa. Pretende desempeñar una función de orientación social general (p. 149).

Latour (2008) va más allá conectando el diseño con la ética:

The [...] decisive advantage of the concept of design is that it necessarily involves an ethical dimension which is tied into the obvious question of good versus bad design.

¹¹ Estas materias conservan hoy en día un eco de su antiguo estatus de artes liberales, pero evolucionan como estudios especializados, lo que lleva a la percepción de una gama cada vez más rica y detallada de fenómenos y valoraciones. Si bien estas disciplinas contribuyen al avance del conocimiento, también contribuyen a su fragmentación, ya que han ido progresivamente estrechando sus miras, se han vuelto más numerosas y han perdido “conexión entre ellas y con los problemas y asuntos comunes de la vida cotidiana de los que han de seleccionar aspectos para un análisis metodológico preciso”. La búsqueda de nuevas disciplinas integradoras que complementen las artes y las ciencias se ha convertido en uno de los temas centrales de la vida intelectual y práctica del siglo XX. Sin disciplinas integradoras de comprensión, comunicación y acción, hay pocas esperanzas de extender sensatamente el conocimiento más allá de la biblioteca o el laboratorio con el fin de que sirva al propósito de enriquecer la vida humana. [Traducción propia].

The spread of design to the inner definitions of things carries with it, not only meaning and hermeneutics, but also morality. More exactly, it is as if materiality and morality were finally coalescing (p .5).¹²

H. Wicked problems (problemas enredados)

La peculiaridad de los problemas abordados por el diseño, se pueden asimilar al concepto de *wicked problem* (problema enredado, enrevesado, retorcido o perverso). Nigel Cross rescata y aplica al diseño la descripción de este tipo de problemas ya formulado anteriormente en la década de los sesenta por otros autores:

Estos aspectos de los problemas de diseño hacen que sean similares a lo que Horst Rittel y Melvin Webber llaman problemas «enredados». Rittel y Webber exponen lo que consideran problemas de planificación, y no de diseño, pero es evidente que se refieren al tipo de problemas a nivel de sistemas que figurarían en un proceso de diseño «abierto» [...] (Cross y Elliot, 1980, p. 130).

Según Cross, las características que hacen de los asuntos de diseño problemas enredados provienen de que contienen: objetivos inicialmente desconocidos y también conocidos; tanto criterios subjetivos como objetivos. Y la resolución de los problemas de diseño implica: tanto descubrir como solucionar problemas; un esfuerzo subconsciente y un esfuerzo consciente; tanto acciones espontáneas como planificadas (p. 130).

Todo lo cual nos dirige de nuevo a cuestiones morales, ya que para Cross:

Los problemas enredados implican en sí mismos, inevitablemente cuestiones morales: cuestiones de valores, creencias y pautas personales y sociales, tales como: «¿Para quién es un problema?», «¿Qué es el problema?», y «¿Cómo debería resolverse?». Un aspecto clave, que nos da la diferencia entre los problemas dóciles y los enredados, es que los problemas de la ciencia indican «lo que parece ser», mientras que los problemas de diseño se ocupan de «lo que debería ser» (p. 130).

Buchanan (1992) también secunda este planteamiento en su artículo: “*Wicked Problems in Design Thinking*” publicado en la revista *Design Issues*. Y recupera otra descripción de Rittel:

¹² La ventaja [...] decisiva del concepto de diseño es que implica necesariamente una dimensión ética que está ligada a la cuestión obvia del buen diseño frente al mal diseño. La extensión del diseño a las definiciones intrínsecas de las cosas trae consigo, no solo significado y hermenéutica, sino también moralidad. Más exactamente, es como si la materialidad y la moralidad finalmente se fusionaran. [Traducción propia].

As described in the first published report of Rittel's idea, *wicked problems* are a “class of social system problems which are ill-formulated, where the information is confusing, where there are many clients and decision makers with conflicting values, and where the ramifications in the whole system are thoroughly confusing” (p.15).¹³

Esta indeterminación original de los problemas de diseño los sitúa, según Buchanan, en una posición diferente con respecto a otras disciplinas:

Design problems are “indeterminate” and “wicked” because design has no special subject matter of its own apart from what a designer conceives it to be. The subject matter of design is potentially *universal* in scope, because design thinking may be applied to any area of human experience. But in the process of application, the designer must discover or invent a *particular* subject out of the problems and issues of specific circumstances. This sharply contrasts with the disciplines of science, which are concerned with understanding the principles, laws, rules, or structures that are necessarily embodied in existing subject matters. Such subject matters are undetermined or under-determined, requiring further investigation to make them more fully determinate. But they are not radically indeterminate in a way directly comparable to that of design (p.16).¹⁴

Nos encontramos una vez más en un territorio incierto en el que el diseño navega entre lo universal y lo particular y se escapa a las pretensiones de ser delimitado o normativizado bajo protocolos rígidos.

I. Cultura del proyecto

El marco amplio del concepto de proyecto puede servir una vez más para situar el diseño. El polifacético Bruno Munari (2005) relaciona estos conceptos y explica de esta manera la tarea del diseño en el mundo contemporáneo:

El proyectista es [sic] [...] el artista de nuestro tiempo. No porque sea un genio, sino porque, con su método de trabajo restablece el contacto entre el arte y el público; porque afronta con

13 Como se describe en el primer informe publicado de la idea de Rittel, los *problemas enredados* son una “clase de problemas del sistema social que no están bien formulados, donde la información es confusa, donde hay muchos clientes y tomadores de decisiones con valores en conflicto, y donde las ramificaciones en todo el sistema son completamente confusas”. [Traducción propia].

14 Los problemas de diseño son “indeterminados” y “enredados” porque el diseño no tiene una materia específica propia aparte de lo que concibe quien diseña. La materia del diseño tiene un alcance potencialmente *universal*, porque el pensamiento de diseño puede aplicarse a cualquier área de la experiencia humana. Pero en el proceso de aplicación, quien diseña debe descubrir o inventar una materia en *particular* a partir de los problemas y cuestiones de las circunstancias específicas. Esto contrasta marcadamente con las disciplinas científicas, que se preocupan por comprender los principios, leyes, reglas o estructuras que están necesariamente incorporadas en las materias existentes. Dichos temas están no determinados o mal determinados, lo cual requiere una mayor investigación para determinarlos más plenamente. Pero no son radicalmente indeterminados de una manera directamente comparable a la del diseño. [Traducción propia].

humildad y competencia cualquier demanda que le dirija la sociedad en la que vive; porque conoce su oficio, las técnicas y los medios más adecuados para resolver cualquier problema de diseño. En fin, porque responde a las exigencias humanas de la gente de su tiempo, la ayuda a resolver ciertos problemas con independencia de todo preconcepto estilístico y de una falsa dignidad artística que deriva de las divisiones entre las artes (p. 27).

El término ‘cultura del proyecto’, muy usado entre autores italianos, es recogido por Guy Julier (2010) en su libro *La cultura del diseño*, subrayando que la palabra en italiano: ‘*progetto*’ implica algo más que, simplemente, dar forma a algo mediante el diseño: se extiende a la totalidad del proceso del diseño, por ejemplo, desde la concepción o la negociación con el cliente hasta la organización del estudio, el diseño final y su realización (p. 20). De esta manera el acento de la tarea del diseño se sitúa en los procesos de producción intercambio y distribución de bienes y servicios, tomados desde el punto de vista más amplio posible.

J. La funcionalidad y la estética

Otro camino que encontramos en la literatura para delimitar el campo de actuación del diseño es tratar de establecer su frontera con el arte. Si bien esta ruta de nuevo ofrece un escenario difuso, en el que no resulta fácil deslindar ambos conceptos. Habitualmente se recurre al vector estética / funcionalidad para separar arte de diseño. *Grosso modo*, al arte se le atribuye valor estético y al diseño, valor funcional. Pero un análisis más cercano da lugar a matices y disidencias sobre esta máxima. Jordi Llovet (1979) lo expresa de esta manera:

En el extremo opuesto de esa Edad Moderna iniciada por el Renacimiento italiano, [...] las diferencias entre un supuesto «arte mayor» («inútil», puramente estético, etc.) y unas supuestas «artes menores» (útiles, artesanales, domésticas, etc.) está fundada en una ilusión propiamente ideológica. Sea el que haya sido el camino recorrido por el arte y la artesanía hasta fundirse en el campo del diseño, hoy todo parece indicar que se han acabado las muestras «puras» en uno y otro campo. Es difícil hallar objetos artísticos que se funden y se expresen de acuerdo con la ley kantiana de la finalidad inmanente (la belleza, dijo Kant, se halla allí donde no existe finalidad alguna; la obra de arte es la encarnación absolutamente gratuita de la belleza); y es asimismo difícil hallar objetos de utilidad común que estén del todo desprovistos de una dimensión estética, por tenue que ésta sea, o incluso «anti-estética» (p. 120).

Victor Papanek (2014) por su parte resuelve la cuestión integrando estética dentro del concepto de función:

«¿Debo diseñar basándome en la funcionalidad o en una estética agradable?», preguntan los estudiantes. En el diseño actual esta es la pregunta más corriente, la más comprensible, y la más complicada. «¿Quiere usted que sea bella, o que cumpla con su cometido?» Se trata de barricadas que separan lo que no son más que dos de los muchos aspectos de la función. Pero la respuesta es sencilla: el valor estético es parte inherente de la función (p. 31).

Para rematar este apartado sobre la esquivada definición de diseño, aprovechamos las palabras de Richard Buchanan (1992) que resumen la dificultad de establecer unos límites claros:

No single definition of design, or branches of professionalized practice such as industrial or graphic design, adequately covers the diversity of ideas and methods gathered together under the label. Indeed, the variety of research reported in conference papers, journal articles, and books suggests that design continues to expand in its meanings and connections, revealing unexpected dimensions in practice as well as understanding” (p. 5).¹⁵

1.3. EL DISEÑO COMO PROFESIÓN. EVOLUCIÓN HISTÓRICA

∞ Por la parte técnica, el diseñador es nieto de la artesanía e hijo del industrialismo avanzado, y pariente cercano del inventor, del ingeniero y el ergonomista. Por la parte económica es hermano del marketing, la publicidad y el consumo, al cual alienta y alimenta con sus producciones. ∞ Joan Costa (1994, p. 258)

Renunciando al afán de delimitar, queda el recurso de tirar del hilo de la historia para encontrar y describir las actividades que han precedido al campo de conocimiento o disciplina que llamamos diseño.

¹⁵ Ninguna definición de diseño, o ramas de la práctica profesional como el diseño industrial o gráfico, cubre adecuadamente la diversidad de ideas y métodos reunidos bajo dicha etiqueta. De hecho, la variedad de investigaciones reportadas en conferencias, artículos de revistas y libros sugiere que el diseño continúa expandiéndose en significados y conexiones, revelando dimensiones inesperadas tanto en su práctica como en su comprensión. [Traducción propia].

A. Gremios de artesanía

Situándonos en la historia de la cultura occidental, encontramos en los gremios medievales de artesanía los primeros ejemplos de profesionales que sistematizan procesos y métodos para la elaboración de objetos materiales. Son los predecesores del diseño industrial o de producto. Los gremios poseían unas metodologías muy concretas que se transmitían a través de la jerarquía de maestros, oficiales y aprendices. Se organizaban como una estructura social fuerte y consolidada, en la que el ejercicio profesional quedaba detalladamente regulado y además se ocupaba de otros aspectos de la vida de las personas adscritas al gremio. En ellos el principal valor no radicaba tanto en el proceso creativo como en el dominio de las técnicas, la tradición y la costumbre. Estos oficios tenían la consideración de artes mecánicas o vulgares en contraposición con las artes liberales.

B. Renacimiento e Ilustración

Según Joan Costa (1994), fue en el Renacimiento italiano cuando se inventó el concepto de *Belle Arti* (Bellas Artes). En concreto sitúa un punto de inflexión en el año 1550, cuando Vasari escribe y publica la *Introduzione alle tre arte del disegno*¹⁶. A través de este texto se constata la escisión de las artes mayores y las artes menores (la distinción entre el arte y la artesanía). Vasari instaaura, como el principio y la substancia misma de las bellas artes, de las artes visuales, el *disegno*, que fue elevado por él al rango de ‘padre de nuestras tres Artes: Arquitectura, Escultura y Pintura’ (pp. 128-134).

[...] el término *disegno* es un término al mismo tiempo descriptivo y metafórico en Vasari. Es una palabra técnica y una palabra ideal. Se aplica a la mano del hombre, pero también a su fantasía imaginativa, pero igualmente a su *intelletto*, y todavía a su *anima* (p. 134).

En el Renacimiento se inicia el proceso histórico denominado ‘modernidad’, que dura hasta nuestros días. Según describe José Luis Sampedro (2009):

El hombre [sic] renacentista se desvinculó de la creación divina y se puso a contemplar la naturaleza desde fuera, contemplando el mundo como un botín puesto a su disposición. Con Descartes, definitivamente, ya deja de ser criatura para convertirse en creador. Este mundo es para el hombre, empezaron a decirse hacia 1500 los grandes personajes al estilo de Lorenzo de Médicis. Y con los inventos y descubrimientos que acrecentaban su poder

¹⁶ Vasari, G. (1927). *Le vite de piu eccellenti architetti, pittori, et scultori italiani da Cimabue insino à tempi nostri: Descritte in lingua Toscana da Giorgio Vasari*. Milano-Roma: Bestetti e Tumminelli.

técnico, financiado con los nuevos mecanismos del mercado, se pusieron a explotar no sólo el mundo europeo en que habían nacido [...] (pp. 333).

En el s. XVIII se culmina el proceso de ‘ennoblecimiento’ de algunas de las artes mecánicas, elevándose a la categoría de artes liberales. Tal como relata Pevsner (1983): Durante el último tercio del siglo XVIII y en Francia, con independencia de las profesiones de arquitecto, pintor, grabador o dibujante, aparece ya consolidada la profesión del diseño y con este nombre: *dessinateur* (p. 212).

En esta época se consolidan los paradigmas de la modernidad, caracterizada por profundas transformaciones intelectuales y filosóficas que tuvieron lugar en Europa, especialmente influenciadas por las ideas de los filósofos Francis Bacon y René Descartes, que pusieron en marcha la ‘Revolución Científica’. La confianza en la posibilidad de mejorar las condiciones de la existencia humana fueron las directrices de esta nueva época.

c. Revolución industrial / Arts & Craft

El siglo XIX es el del triunfo de la Revolución Industrial. Y también el que empieza a mostrar las consecuencias, tanto positivas como negativas, de los paradigmas instaurados en la Ilustración. Los cambios en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios son profundos. Los adelantos tecnológicos transforman radicalmente los sistemas de producción. Es la era del nacimiento de la producción mecanizada y de la fabricación en serie. Es en este contexto que la profesión del diseño adquiere un papel como actor relevante en los procesos industriales y de comercialización.

El rápido cambio estructural que supuso la aparición de las máquinas y de las manufacturas provocó grandes dosis de entusiasmo pero también reacciones contrarias. El fenómeno más notorio de rechazo lo protagonizó el denominado movimiento Arts & Crafts en Gran Bretaña, liderado por William Morris. Gropius (1970) repasa este periodo histórico reflexionando de la siguiente manera:

When, in the last century, the machine-made products seemed to sweep the world, leaving the craftsmen and artists in a bad plight, a natural reaction gradually set in against the abandonment of form and the submersion of quality. Ruskin and Morris were the first to set their faces against the tide, but their opposition against the machine could not stem the waters. It was only much later that the perplexed mind of those interested in the development of form

realized that art and production can be reunited only by accepting the machine and subjugating it to the mind (p. 21).¹⁷

El rechazo de William Morris de los artículos que eran producto de un proceso mecanizado y en defensa de los fabricados a mano, era debido tanto a motivos estéticos como ideológicos. Por un lado, Morris estimaba que una obra hecha a mano era susceptible de producir placer y satisfacción a quien la creaba, además de ser más hermosa y de más calidad. Y por otro lado rechazaba la deshumanización y la explotación del trabajo en las fábricas donde, aparte de las condiciones indignas, se negaba a los trabajadores cualquier tipo de libertad creativa.

Dentro de este ambiente de confrontación, el *Art Nouveau*¹⁸ surge en Europa como movimiento conciliador. Pevsner (1978) lo relata como sigue:

So fascinated were the designers of Art Nouveau by any novelty, any demonstration against the traditional and conventional that they could take the innovations of the engineers in their stride. They were as much convinced of the necessity for devoted work in the crafts as Morris and his disciples, but they were also capable of achieving an occasional synthesis between the new sensitivity and the new material (p. 146).¹⁹

Este nuevo camino integrador y de aceptación de la industrialización se fue produciendo lentamente. Jordi Pericot relata que “La actitud contra la máquina fue cambiando. El ‘monstruo’ ya podía ser domesticado, amansado, y esta transformación [...] podía y debía realizarla el artista. En manos del artista [...] –refiriéndose al que hoy llamamos profesional del diseño– todo puede cambiar” (Pericot i Canaleta, 2000, p. 22).

D. Bauhaus – Movimiento moderno

Si bien para algunos constituye un experimento fallido, La Bauhaus sentó las bases teóricas para el establecimiento del diseño como profesión. La escuela fue fundada por el arquitecto alemán Walter Gropius en 1919 y mantuvo su actividad (si bien en diferentes localizaciones) hasta 1933.

¹⁷ Cuando, en el siglo pasado [XIX], los productos hechos a máquina parecían barrer el mundo, dejando a profesionales de la artesanía y artistas en una mala situación, apareció gradualmente una reacción natural contra el abandono de la forma y el declive de la calidad. Ruskin y Morris fueron los primeros en enfrentarse a la marea, pero su oposición contra la máquina no pudo detener las aguas. Fue solo mucho más tarde que las mentes perplejas de aquellas personas interesadas en el desarrollo de la forma se dieron cuenta de que arte y producción pueden volver a unirse solo aceptando la máquina y sometiénola a la mente. [Traducción propia].

¹⁸ También llamado Modernismo, *Jugendstil*, *Sezession*, *Modern Style*, *Nieuwe Kunst* y *Liberty*, dependiendo de la geografía.

¹⁹ Tan fascinadas estaban las personas diseñadoras del *Art Nouveau* por cualquier novedad, cualquier demostración contra lo tradicional y lo convencional que podían adecuarse al ritmo de las innovaciones en la ingeniería. Tenían tanto convencimiento de la necesidad de un trabajo consagrado a la artesanía como Morris y sus discípulos, pero también eran capaces de lograr eventualmente una síntesis entre la nueva sensibilidad y los nuevos materiales. [Traducción propia].

Supuso una respuesta a la nueva coyuntura instaurada desde finales del s. XIX: la Revolución Industrial avanza y florece y con ella la producción en masa, la clase media y el consumismo.

La Bauhaus retoma el hilo argumental y las inquietudes que plantearon y dejaron abiertas Ruskin y Morris a mitad del s. XIX. Su mayor logro es el de materializar una ambiciosa iniciativa experimental de escuela de formación que tratará de reunir el arte y la tecnología moderna para crear una nueva disciplina de arquitectura y diseño. La idea principal consiste en tratar de reintegrar la calidad estética de la antigua producción artesanal a las nuevas condiciones de la sociedad industrial por encima de las posiciones elitistas del arte romántico de la burguesía. Supone un intento de reunir los dos aspectos de La Ilustración: el duro (tecnología y ciencias naturales) con el blando (valores, democracia, arte y ética).

Así mismo, La Bauhaus realiza un esfuerzo para no dejar atrás los valores humanistas. La mecanización se percibe como una oportunidad de avance hacia la democratización y liberación del ser humano, considerando que el uso de las máquinas redundará en tiempo de trabajo liberado. Hoy día observamos que este objetivo ha constituido hasta el momento una utopía fallida.

Según Jordi Pericot, al asumir plenamente la producción industrial, Gropius (primer director de La Bauhaus) da forma a lo que actualmente entendemos por ‘proyecto de diseño’, pues considera que el artesano debe poner todo su esfuerzo en los ‘preparativos especulativos de la producción de mercancías industriales’, en lugar de lapidar [sic] sus capacidades en el proceso de multiplicación. De esta manera se conecta con el concepto de diseño asumido actualmente, ligado a la cultura del proyecto (Pericot i Canaleta, 2000, p. 26).

En palabras del propio Walter Gropius (1970):

Thus the Bauhaus [...] deliberately concentrated primarily on what has now become a work of imperative urgency—averting mankind’s enslavement by the machine by saving the mass-product and the home from mechanical anarchy and by restoring them to purpose, sense and life. This means evolving goods and buildings specifically designed for industrial production. Our object was to eliminate the drawbacks of the machine without sacrificing any one of its real advantages (p. 19).²⁰

²⁰ Así, la Bauhaus [...] se concentró deliberadamente en primer lugar en lo que ahora se ha convertido en una tarea de imperativa urgencia: evitar la esclavitud de la humanidad por la máquina salvando la producción en masa y el hogar de la anarquía mecánica y devolviendo su propósito, sentido y vida. Esto significa desarrollar bienes y edificios diseñados específicamente para la producción industrial. Nuestro objetivo era eliminar los inconvenientes de la máquina sin sacrificar ninguna de sus ventajas reales. [Traducción propia].

Joan Costa (1994) coincide con las ideas de Gropius y formula una buena conclusión de este planteamiento:

Es en la idea industrial de “producción en serie para el comercio” que se requiere una preparación cuidadosa de la producción, tanto en términos técnicos como económicos. Y es aquí precisamente cuando emerge el *design* en su sentido exacto, en tanto que [...] disciplina proyectual para la industria (p. 170).

La arquitectura es considerada, tanto en La Bauhaus como en el movimiento moderno, el eje alrededor del cual orbitan el resto de las disciplinas:

In all great creative periods, architecture in its highest embodiment has been the dominating mother of all arts, has been a social art. I therefore believe that the architecture of the future is destined to dominate a far more comprehensive sphere than it does today. (Gropius, 1970, p. 47).²¹

Este hecho conduce a la reflexión de Julier (2010): “Se podría argumentar que la industria del diseño ha sido considerada a lo largo de la historia como una profesión menor dentro del campo de influencia de la arquitectura. Ciertamente, ése era el caso a finales del siglo XIX y comienzos del XX” (p. 68).

En este sentido, en el entorno de la Bauhaus se nombraba indistintamente a profesionales de la arquitectura, profesionales del diseño (*designers*) y proyectistas (*planners*), pues se entendía que todos los objetos de uso son una prolongación de la arquitectura. Sin embargo, con el paso del tiempo, en lugar de verificarse este dominio extendido de la arquitectura, la íntima vinculación con el diseño se ha ido desvaneciendo, conformándose como áreas profesionales diferenciadas.

El proyecto Bauhaus se apoya con fuerza en una propuesta de integración para remediar la fragmentación que se observaba en el mundo de principios del s. XX. Se trata de superar las contradicciones entre teoría y práctica, artesanía e industria, artes útiles y artes especulativas. De la misma manera Walter Gropius (1970) aboga por la necesaria conexión de arte y negocios, pues ninguno de ambos conceptos debería ser considerado un fin en sí mismo:

Our ambition was to rouse the creative artist from his other-worldliness and to reintegrate him [sic] into the workaday world of realities and, at the same time, to broaden and humanize the rigid, almost exclusively material mind of the businessman. Our conception of the

²¹ En todos los grandes períodos creativos, la arquitectura en su máxima expresión ha sido la madre dominante de todas las artes, ha sido un arte social. Por tanto, creo que la arquitectura del futuro está destinada a dominar una esfera mucho más amplia que la actual. [Traducción propia].

basic unity of all design in relation to life was in diametric opposition to that of “art for art’s sake” and the much more dangerous philosophy it sprang from, business as an end in itself (p. 20).²²

La Bauhaus lanza esta idea utópica que se recogerá posteriormente, en la que el diseño se sitúa en un plano que abarca todas las actividades humanas en una suerte de intermediación.

La Bauhaus ha sido un referente fundamental para la concepción y desarrollo del diseño como profesión. Si bien muchos de sus postulados se han considerado utópicos y no consiguieron el alcance pretendido, la experiencia de sus 14 años de recorrido se sigue estudiando y analizando profusamente. Incluso ha sido reclamada recientemente como base de nuevos ‘manifiestos’. Desde este punto de vista: “La Bauhaus fue tanto un éxito moderno como un fracaso” (Ehn, 1998).

Paralelamente a La Bauhaus se desarrolla el denominado ‘movimiento moderno’. Este movimiento se centra principalmente en la arquitectura, si bien considerada en sentido amplio, como una disciplina que vertebra e incluye la planificación y el diseño (sobre todo el diseño industrial).

La definición de movimiento moderno en arquitectura fue introducida en 1936, cuando se publica por primera vez la obra de Nikolaus Pevsner *Pioneros del movimiento moderno de William Morris a Walter Gropius*. Más tarde se acerca más al diseño, como apunta Guy Julier (2010) “Es interesante ver cómo, para tratar de reforzar esa ecuación que equiparaba movimiento moderno y diseño, el libro cambió su título a partir de 1949 de Pioneros del Movimiento Moderno a Pioneros del diseño moderno” (p. 71).

Más adelante surgió el otro nombre del movimiento: el racionalismo. Se consolida la síntesis moderna de Sullivan “la forma sigue a la función” y se incorpora el término de funcionalismo. En palabras de Nacho Lavernia (2000):

“Lo útil es bello”, “la forma sigue a la función” y “menos es más” son las tres sentencias que definen y resumen la esencia del movimiento moderno, tanto en arquitectura como en diseño. El racionalismo y el funcionalismo acabaron definitivamente con el ornamento y se constituyeron como doctrina de un diseño que debía ser la base del progreso, de un mundo mejor y de un universo de objetos útiles y bellos al alcance de todo el mundo (p. 67).

22 Nuestra ambición era sacar al artista creativo de su ensimismamiento y reintegrarlo a la realidad del mundo cotidiano y, al mismo tiempo, ampliar y humanizar la mente rígida, casi exclusivamente materialista, de la gente de negocios. Nuestra concepción de la unidad esencial de todo diseño con la vida era diametralmente opuesta a la del “arte por el arte” y a la filosofía mucho más peligrosa de la que surgió, el negocio como un fin en sí mismo. [Traducción propia].

Una de las iniciativas aglutinadoras del movimiento fue la constitución de la *Deutscher Werkbund* en 1907: asociación mixta de arquitectos, artistas e industriales, promovida por Hermann Muthesius. Otro de sus co-fundadores, Theodor Fischer, explica cómo el movimiento moderno se une a la corriente de pensamiento que trata de resolver la disyuntiva máquina-persona abrazando la tecnología de las máquinas como una herramienta más al servicio del ser humano:

There is no fixed boundary line between tool and machine. Work of a high standard can be created with tools or with machines as soon as man has mastered the machine and made it a tool... It is not the machines in themselves that make work inferior, but our inability to use them properly.' And equally it is 'not mass production and subdivision of labour that is fatal, but the fact that industry has lost sight of its aim of producing work of the highest quality and does not feel itself to be a serving member of our community but the ruler of the age'. (Pevsner, 1978, p. 35).²³

De esta manera, se completa el turbulento periodo de transición de la producción artesanal a la industrial y queda instaurada y consolidada la sociedad de consumo.

E. Consumismo y nueva economía

∞ El diseño ha dejado el remoto pedestal del arte, de la aristocracia del arte para sumergirse en el denso devenir de lo más cotidiano de la vida diaria: el consumo. ∞ Joan Costa (1994, p. 172)

Avanzando en el s. XX, asistimos en occidente a la consolidación de un modelo de sociedad que pivota en torno al intercambio de bienes y servicios como eje fundamental de regulación de las relaciones humanas. El humanismo inaugurado en el Renacimiento, el racionalismo de la Ilustración y finalmente la Revolución Industrial marcaron la dirección hacia un acusado materialismo. Todo lo que no se puede medir, contar, vender o comprar fue paulatinamente relegado a zonas periféricas, reservando al consumo el centro vertebrador de las relaciones sociales. Las acciones humanas se plegaron a este enfoque, tratando con mayor o peor fortuna de adecuarse al patrón emergente. En este contexto, para que algo resulte relevante, se tratará de medir, con el

²³ No hay un límite nítido entre la herramienta y la máquina. Se puede crear un trabajo de alto nivel con herramientas o con máquinas en el momento en que la persona haya dominado la máquina y la haya convertido en una herramienta... No son las máquinas en sí mismas las que hacen que el trabajo sea inferior, sino nuestra incapacidad para usarlas correctamente. No es la producción en masa y la subdivisión del trabajo lo que es fatal, sino el hecho de que la industria ha perdido de vista su objetivo de producir trabajo de la más alta calidad y no siente que deba estar al servicio de nuestra comunidad, sino ser el gobernante de nuestra época. [Traducción propia].

fin de poder contabilizarse monetariamente y posteriormente ponerse en el mercado. Lo que está fuera de esta lógica se apaga o subsiste en un segundo plano.

El diseño también dirigió su mirada hacia ese foco y evolucionó conformando un cuerpo profesional cada vez más consolidado, aunque también muy diversificado. Van surgiendo las distintas especialidades del diseño siguiendo de cerca el ritmo marcado por los cambios tecnológicos. Del tronco común del diseño integral (que en la Bauhaus quisieron situar en la arquitectura), aparecen distintas ramas como perfiles profesionales diferenciados.

El diseño refuerza su ubicación como intermediador entre las personas y su entorno, que dentro del esquema mercantilista se formula como intermediación entre los productos y quien los consume.

Con la caída del Muro de Berlín en 1989 y el posterior colapso de las estructuras del llamado bloque del Este, se inaugura una época en la que el capitalismo neoliberal se globaliza y radicaliza, erigiéndose como único modelo de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios a nivel mundial.

Como señala Costa (1994) “En el ámbito concreto del diseño al servicio del consumismo, de lo que se trata es de generar una hiperoferta con muchas alternativas pero de importancia mínima: es el diseño de lo inesencial” (p. 22).

El desarrollo tecnológico no se limita a los procesos productivos. Paralelamente al desarrollo de la sociedad industrial asistimos a la creciente mejora de las tecnologías de la comunicación. “En sus momentos avanzados, el industrialismo se solapaba, sin darse cuenta de ello, con el inicio de una nueva ciencia: la ciencia de la comunicación.” (Costa, 1994, p. 187). Los avances tecnológicos en la industria y en las comunicaciones constituyen dos flujos potentes que se influyen y realimentan.

El desarrollo de la comunicación, en su vertiente tecnológica y también de sofisticación de los lenguajes, produce un aumento de la importancia del diseño en los procesos de producción y sobre todo en la difusión y comercialización de los productos de consumo.

La aparición de Internet supuso un gran cambio de las reglas del juego de la comunicación que influyeron profundamente en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Tanto es así que en torno a la década de los 90 se empieza a denominar ‘nueva

economía' a este modelo que se caracteriza por utilizar Internet como plataforma de comunicación, que se organiza a nivel planetario y que se centra en la información y el conocimiento como bases de la producción, la productividad y la competitividad. El bucle de realimentación positiva entre los avances tecnológicos y los cambios socioeconómicos desencadena un ciclo de transformaciones aceleradas. Suena el pistoletazo de salida y comienza la carrera para ocupar posiciones en el nuevo escenario. La transformación digital y la innovación constituyen asignaturas obligadas para todas las empresas si quieren mantenerse en el nuevo contexto de la denominada 'economía posfordista'.

El colectivo del diseño está llamado a ocupar un rol crucial en esta transformación. La innovación trae de la mano la creatividad y las mentes creativas son las encargadas de construir los recién estrenados espacios de intermediación que origina Internet. Surgen nuevas especialidades del diseño que se ocupan de las interfaces: no solo del aspecto, también de la mecánica. La utilización de interfaces de comunicación entre las empresas y las personas que consumen contribuye a que se dirija cada vez más el foco de atención en la clientela que se encuentra al otro lado de la interfaz, lo que se denomina UX (*user experience*).

En medio de este movimiento, la necesidad de impulsar la innovación en las empresas se intensifica, no sólo en *marketing*, comunicación o producto, sino también en la propia estructura y gestión empresarial. El diseño empieza a ser reconocido en este contexto como una fuente de soluciones a este requerimiento, pues incorpora el dominio de los procesos creativos (paso imprescindible para el desarrollo de la innovación) y además aporta las herramientas necesarias para verificar la viabilidad de los proyectos.

F. *Good design is good business*²⁴

En estas últimas décadas del s. XX despunta el interés por el diseño desde las políticas institucionales, que reconocen más y más su utilidad como factor relevante en la rentabilidad de las empresas.

En su búsqueda de metodologías para implementar la innovación, el sector empresarial empieza a prestar atención a los procesos creativos del diseño. A partir de la década de los 90, van surgiendo diferentes entidades que estudian y analizan el uso del diseño en las empresas y fomentan

²⁴ "Buen diseño es buen negocio". Frase acuñada por Thomas John Watson Jr., presidente y director ejecutivo de IBM, entre los años 1952-1971. <https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/goooddesign/>

su difusión y utilización. Así mismo, se trata de medir y cuantificar la correlación entre el uso del diseño y el aumento del rendimiento financiero.

Las metodologías de diseño y los procesos creativos empiezan a hacerse hueco en la terminología de gestión empresarial y se van haciendo cada vez más habituales en las escuelas de negocios.

En la base de la Nueva Economía yacía la filosofía de “más rápido, mejor, más barato” [...] En cuanto a la idea de “mejor”, incide en el giro hacia las estrategias creativas en la gestión empresarial. Obras como *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas* (Howkins, 2001) o *The Cultural Creatives* (Ray, 2001) son de obligada referencia en las escuelas de administración de empresas, y siguen esta línea de pensamiento. (Julier, 2010, p. 56).

G. La era de la innovación y la creatividad.

Debido a los rápidos cambios que afectaron a las estructuras básicas de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, desde la última década del s. XX la realidad de los sistemas económicos y sociales es percibida como un entorno altamente inestable. Se utiliza de manera generalizada un término tomado de la jerga militar: entorno VUCA²⁵ (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad). Las causas de esta situación, si bien son complejas, parecen fundamentarse en dos grandes vectores: cambios tecnológicos y crisis medioambiental. En este contexto la innovación adquiere una gran relevancia y se sitúa como factor clave para el desarrollo y supervivencia de las empresas. Y la innovación lleva aparejada la creatividad, tal como dice Buchanan (2018): “Hay diferentes palabras que usamos para la creatividad: nuestra palabra actual es innovación”.

John Kao (1997) apoya esta idea de conexión entre creatividad e innovación, aplicándola más concretamente al ámbito de los negocios:

I define creativity as the entire process by which ideas are generated, developed, and transformed into value. It encompasses what people commonly mean by innovation and

²⁵ Acrónimo de las palabras en inglés: *Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*. La noción de VUCA fue creada por el *U.S. Army War College* para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría. El término comenzó a utilizarse de forma generalizada en los años 90. Posteriormente ha sido utilizado en los campos de la estrategia empresarial aplicándose a todo tipo de organizaciones. (<https://es.wikipedia.org/wiki/VUCA>).

entrepreneurship. In our lexicon, it connotes both the art of giving birth to new ideas and the discipline of shaping and developing those ideas to the stage of realized value (p. xvii).²⁶

John Kao se basa en la clasificación de las cuatro eras de la actividad económica que propone el Nomura Institute²⁷: las tres primeras son la agraria, la industrial y la informacional. La cuarta es la era de la creatividad. Y afirma que es la tecnología de la información la que ha permitido esta nueva era creativa, que expande notablemente el espacio para el pensamiento especulativo (p. 4).

Un referente precursor de las teorías sobre la innovación fue el economista Joseph Alois Schumpeter, que definió y utilizó el término ‘innovación social’ en sus trabajos. Schumpeter conecta la innovación con el desarrollo económico y social, describiendo un proceso continuo que denominó ‘destrucción creativa’. Esta tensión continua de desequilibrio y tendencia a la estabilidad del sistema, es inherente al capitalismo y es la que permite la innovación.

Otros autores han utilizado la obra de Schumpeter como base de nuevas propuestas actualizadas. Es el caso de Roy Rothwell, que planteó el modelo de innovación de quinta generación:

Según Rothwell (1994), el enfoque propuesto por Schumpeter sentó el precedente sobre los primeros modelos de implementación de innovación, conocidos como modelos lineales en sus cuatro propuestas generacionales: el modelo de primera generación, conocido como Modelo de Empuje (Technology Push), el modelo de segunda generación o de Tirón del Mercado (Market Pull), el modelo de tercera generación o Modelo Mixto, y el modelo de innovación en la gestión administrativa y alianzas estratégicas, conocido como Modelo Integrado o modelo de cuarta generación. Para este autor, en el último nivel se encuentran los modelos de innovación de quinta generación, los cuales se caracterizan por promover la innovación a través del trabajo en redes y alianzas que van más allá del entorno empresarial. (Rothwell, como se cita en Córdoba-Cely, Villamarín Martínez y Bonilla, 2014).

En el modelo de innovación de quinta generación de Rothwell, la empresa deja de ser el centro para constituir una pieza más dentro de un sistema mayor que incluye los entornos naturales y sociales.

Es importante notar que en estas teorías se considera que las dos patas de la innovación, la innovación tecnológica y la innovación social, están conectadas. Este planteamiento conduce a la

26 Defino la creatividad como el proceso completo por el cual las ideas se generan, desarrollan y transforman en valor. Abarca lo que la gente comúnmente entiende por innovación y emprendimiento. En nuestro léxico, connota tanto el arte de dar a luz nuevas ideas como la disciplina que da forma y desarrolla esas ideas creando valor. [Traducción propia].

27 Nomura Institute es una gran empresa japonesa de consultoría de gestión e investigación económica.

idea expresada por Nigel Cross de que el diseño participa necesariamente en los procesos de innovación:

[...] el proceso de diseño es parte de un proceso más amplio de cambio tecnológico, y [...] el cambio tecnológico está íntimamente relacionado con el cambio social. Esta estrecha relación de la tecnología con la sociedad nos proporciona el «medio en que se realiza el diseño» (Cross, Elliot y Roy, 1980, p. 10).

Cuando hablamos de creatividad en el ámbito del diseño nos separamos del concepto puramente artístico para situar el proceso creativo al servicio de un proyecto concreto, dentro de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. En el *Cox Review*, un informe realizado por el *British Design Council* en 2005, el autor, Sir George Cox, definía diseño como “*what links creativity and innovation. It shapes ideas to become practical and attractive propositions for users or customers. Design may be described as creativity deployed to a specific end.*” (Cox, 2005).²⁸

Es sobre todo en este contexto donde la metodología adquiere relevancia. Como explica Kao (1997): “La creatividad lejos de ser un simple flash o chispa mental, es un proceso con una gramática propia” (p. 9).

A raíz de la difusión de estas ideas comienzan a observarse metodologías y lenguajes cruzados entre el ámbito empresarial y el diseño. Esto se refleja en la proliferación de programas formativos que ofrecen una formación mixta en diseño (o gestión de la creatividad) y gestión empresarial.

H. La aparición del diseño estratégico

A lo largo del s. XX la utilización del diseño por parte de las empresas va paulatinamente ampliando su campo de actuación. Se percibe el diseño como factor que añade valor a los productos y servicios. A este punto cabe preguntarse en qué se concreta el valor que aporta el diseño. Xènia Viladàs (2008), abundando en esta idea del diseño que extiende su área de actuación a momentos diferentes y cada vez más amplios del proceso de desarrollo y comercialización de los productos y servicios, identifica la función del diseño integrada en la empresa según tres vectores:

²⁸ “Lo que enlaza creatividad e innovación. Da forma a las ideas para que se conviertan en propuestas prácticas y atractivas para las personas usuarias o consumidoras. El diseño puede describirse como la creatividad empleada para un fin específico.”

Identifica el valor. Investigando las tendencias del mercado e interpretando las necesidades de las personas, incorporando esa información destilada a la concepción de bienes y servicios.

Confiere valor. Ateniéndose a las limitaciones propias del proceso productivo, da una respuesta singular y nueva que destaque en el mercado por su valor diferencial.

Comunica el valor. Hace visible el valor intrínseco del producto para que sea percibido por el consumidor o el usuario, a través de la forma y la comunicación.

De esta manera, el diseño no se ocupa del producto sino del “sistema producto”: estamos hablando de diseño global y no de las diferentes especialidades del diseño que tradicionalmente se han considerado por separado (p. 9).

En el año 2001, el *Danish Design Centre* elaboró un modelo sencillo que clasifica a las empresas según el grado de integración del diseño en sus procesos. El esquema denominado ‘*design ladder*’ (escalera del diseño) introduce además la idea de progresión o curva de aprendizaje de las empresas en cuanto al uso del diseño.

Tal como lo expresan desde el sitio web del *Danish Design Center*:

The Design Ladder is based on the hypothesis that there is a positive link between, on the one hand, placing a greater emphasis on design methods in the early stages of development and giving design a more strategic position in the company’s overall business strategy and, on the other hand, higher earnings. (Danish Design Center, 2016).²⁹

Los 4 peldaños de la escalera se muestran a continuación en la *Figura 6*

²⁹ La escalera del diseño se basa en la hipótesis de que existe un vínculo positivo entre, por un lado, poner un mayor énfasis en los métodos de diseño en las primeras etapas de desarrollo y dar al diseño una posición más estratégica en la estrategia general del negocio y, por otro lado, mayores ganancias.



Figura 6. La escalera del diseño o design ladder. Este esquema fue ideado por el 'Danish Design Center' en 2001, con el objetivo de difundir y fomentar el uso del diseño en las empresas. Cada uno de los peldaños supone un salto cualitativo de mejora y de integración del diseño en las organizaciones. Adaptado y traducido de: Danish Design Center (2016).

Este modelo ha sido ampliamente difundido y ha servido de base para debate. A partir de él han surgido variantes, como la que propone Xènia Viladàs en su libro *El diseño rentable*. En este caso Viladàs dibuja una escalera de 6 peldaños, de tal manera que tras el 4º peldaño original se añaden otros dos. Como resultado en el peldaño 4 aparece 'innovación', en el 5 'estrategia' y en el 6 'gestión'. Es especialmente interesante la descripción del último peldaño referido a la gestión. Según Viladàs (2008):

Esta idea [...] sugiere que la formación que tienen los diseñadores [sic] es la que tienen que tener los empresarios hoy día y que para gestionar correctamente una organización en medio de la complejidad y con la presión de la información en tiempo real, conviene ser intuitivo, curioso, atento a las tendencias incipientes, enfocado en el usuario, prudente para hacer pruebas a lo largo del camino pero arriesgado para aventurarse con conceptos claramente únicos en su entorno.

Hay que seguir el camino del "¿Y qué pasaría si...?", que es la línea de pensamiento que los diseñadores aprenden desde la escuela (p. 12).

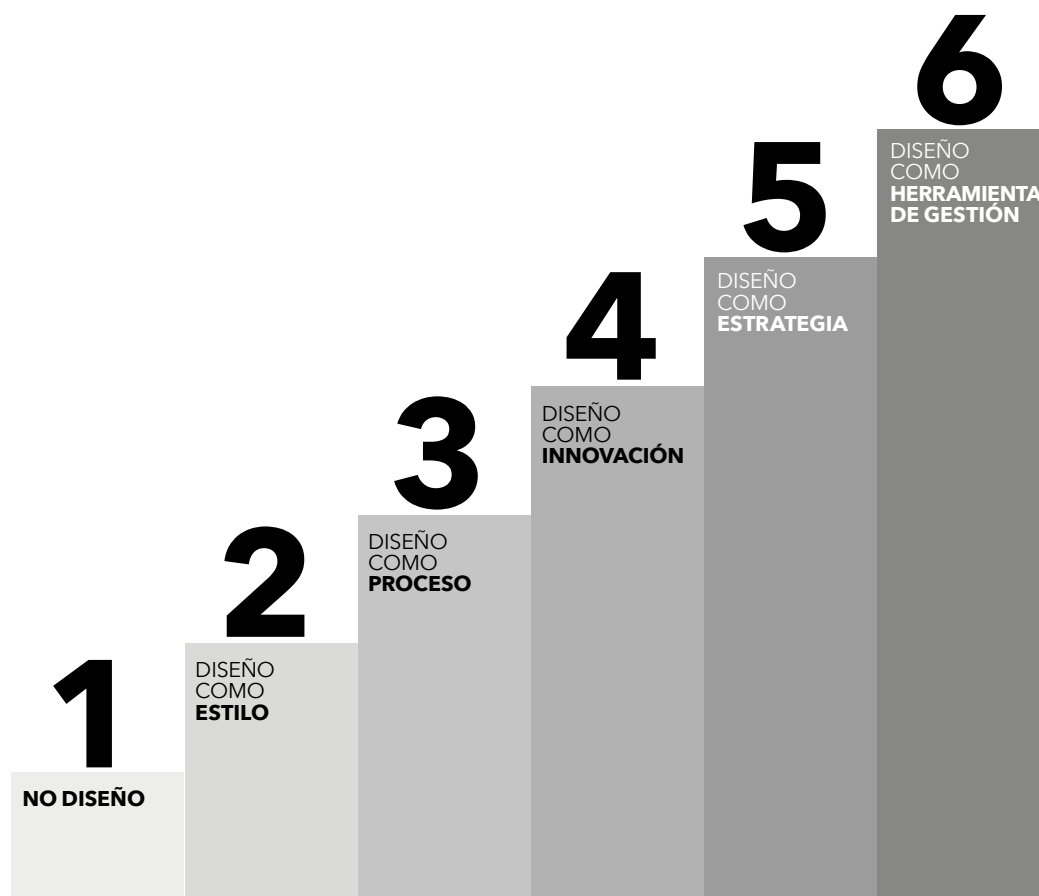


Figura 7. La escalera del diseño ampliada a 6 peldaños. En este modelo propuesto por Xènia Viladàs al cuarto peldaño de la escalera del diseño original (*Figura 6*) se añaden dos más: 'diseño como estrategia' y 'diseño como herramienta de gestión'. Adaptado de: *Diseño Rentable. Diez temas a debate* (Viladàs, 2008, p. 12).

El modelo de la escalera del diseño refleja la expansión de las posibilidades del campo de actuación del diseño dentro de las empresas. Basándose en la innovación como trampolín, estas posibilidades saltan hasta la utilización de procesos relacionados con el diseño en la estrategia y la gestión de las empresas.

Richard Buchanan (1998) propone otro modelo que contribuye a la formalización teórica de estos nuevos procesos desde el punto de vista del trabajo profesional del diseño. Refleja la aparición de la planificación estratégica como una disciplina del diseño y relaciona las habilidades habituales del ejercicio del diseño con las diferentes especialidades prácticas de la profesión.

	1 ^{er} orden	2 ^o orden	3 ^{er} orden	4 ^o orden
	Comunicación Signos y palabras	Construcción Cosas	Planificación estratégica Acción	Integración sistémica Pensamientos
Inventar	Signos, símbolos e imágenes		→	→
Juzgar		Objetos físicos	→	→
Decidir			Actividades, servicios y procesos	→
Evaluar				Sistemas, entornos, ideas y valores

Figura 8. **Matriz de los cuatro órdenes del diseño de Richard Buchanan.** Se expone la relación entre las habilidades propias del diseño y las especialidades prácticas de la profesión. Adaptado y traducido de: *Branzi's dilemma: Design in contemporary culture* (Buchanan, 1998, p. 13).

The premise behind this matrix is that the natural abilities of designers—the natural design abilities of all human beings, which we may identify as invention, judgment, decision making, and evaluation—stand in need of disciplines or instrumentalities in order to become operative and effective in practice. In other words, disciplines are enablers of the natural abilities of human beings. Natural ability is not enough. The intellectual and moral character of designers is formed when natural ability is extended and supported by means of the arts and sciences, by the disciplines of thought, action, and production (p. 13).³⁰

Richard Buchanan pone de relieve la importancia de las disciplinas instrumentales del diseño y, de esta manera, aporta una precisión sobre el planteamiento divergente de Papanek (2014), según el cual todas las personas somos diseñadoras, pues diseño es todo esfuerzo consciente para establecer un orden significativo.

³⁰ La premisa, detrás de esta matriz, es que las habilidades naturales de quien diseña –las habilidades de diseño natural de todos los seres humanos, que podemos identificar como invención, juicio, toma de decisiones y evaluación– necesitan de disciplinas o instrumentos para volverse operativas y eficaces en la práctica. En otras palabras, las disciplinas son activadores de las habilidades naturales de los seres humanos. La habilidad natural no es suficiente. El carácter intelectual y moral de quien diseña se forma cuando la habilidad natural se amplía y se apoya por medio de las artes y las ciencias, por las disciplinas del pensamiento, la acción y la producción. [Traducción propia].

Cada uno de los cuatro órdenes que establece Buchanan se corresponde a una práctica profesional. Los dos primeros conectan con las áreas de actuación del diseño más veteranas, así: el primer orden del diseño tiene que ver con problemas de comunicación y se relaciona con el diseño gráfico; y el segundo trata cuestiones de construcción y enlaza con el diseño industrial.

El tercer orden del diseño, que aborda problemas de experiencias y acciones, ha tomado notoriedad de la mano de los procesos de digitalización y se manifiesta en un campo profesional de reciente aparición: el diseño de interacción.

Por último, el cuarto orden del diseño implica cuestiones más globales y complejas relativas a la integración de los sistemas y abre la vía al establecimiento de nuevos campos de actuación del diseño:

By definition, a system is the totality of all that is contained, has been contained, and may yet be contained within it. We can never see or experience this totality. We can only experience our personal pathway through a system. And in our effort to navigate the systems and environments that affect our lives, we create symbols or representations that attempt to express the idea or thought that is the organizing principle. The idea or thought that organizes a system or environment is the focus of fourth-order design. (Buchanan, 2001, p. 12).³¹

Los cuatro órdenes del diseño de Buchanan no implican una delimitación rígida de los campos profesionales: los límites entre artefactos, estructuras, procesos y sistemas son ambiguos y difusos. Más bien expresan la posibilidad de expansión o extensión de las actividades profesionales hacia territorios progresivamente más amplios como se indica a través de flechas en el esquema (ver *Figura 8*).

Asistimos, en esta etapa de finales del s. XX y comienzos del nuevo milenio, a la configuración de un nuevo ámbito de actuación del diseño en el que se integran las teorías de la gestión y las disciplinas de las industrias creativas con el componente del pensamiento sistémico: el diseño estratégico.

³¹ Por definición, un sistema es la totalidad de todo lo que contiene, ha estado contenido y es capaz de contener dentro de él. Nunca podremos ver o experimentar esta totalidad. Solo podemos experimentar nuestra andadura personal a través de un sistema. Y en nuestro esfuerzo por navegar por los sistemas y entornos que afectan nuestras vidas, creamos símbolos o representaciones que intentan expresar la idea o pensamiento que subyace como principio organizador. La idea o pensamiento que organiza un sistema o entorno es el foco del cuarto orden del diseño. [Traducción propia].

1.4. EL DISEÑO ESTRATÉGICO DENTRO DE LA FAMILIA DEL DISEÑO

A. Esquema de ramas tradicionales y nuevas del diseño

Existen numerosas clasificaciones de las distintas ramas del diseño, algunas atienden a la evolución histórica de la profesión y otras al contexto actual.

Utilizaremos para ilustrar este apartado el árbol genealógico que propone Joan Costa, en el que se sitúan las diferentes disciplinas del diseño en relación a su parentesco con el arte y la artesanía:

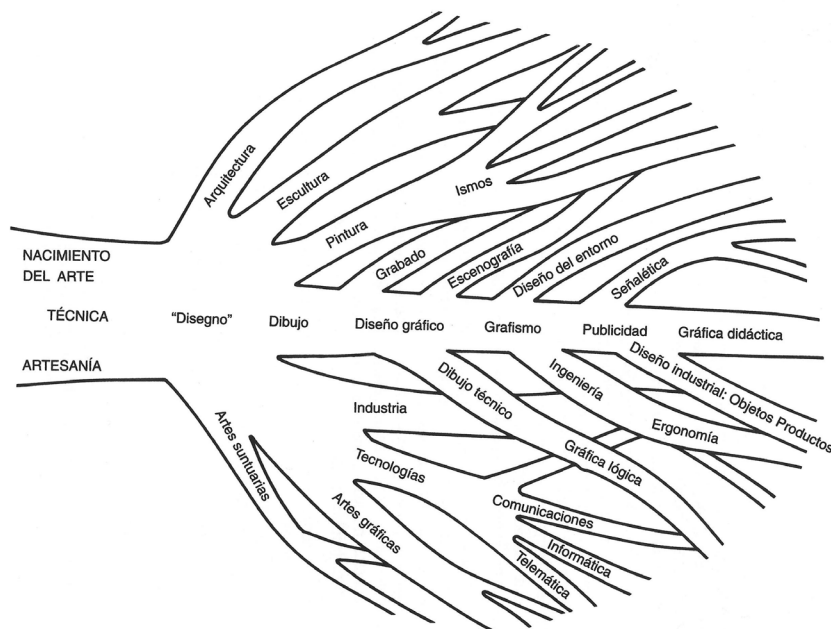


Figura 9. Esquema que incluye el diseño y sus ramificaciones interdisciplinares. Joan Costa propone un árbol genealógico en el que las ramas del diseño comparten un tronco común con el arte y la artesanía .

Fuente: *Diseño, comunicación y cultura* por (Costa, 1994, p. 171).

Si bien no recoge toda la diversidad de especialidades, este sugerente esquema básico de Joan Costa sirve para ubicar al diseño dentro del tronco familiar común del arte, la técnica y la artesanía. Y para observar las diferentes ramas profesionales que constituían el campo de actuación para el diseño generalmente reconocido y aceptado en torno a la segunda mitad del s. XX.

Como se ha visto anteriormente, este campo de actuación se ensancha de manera sustancial en el momento en que las tecnologías de la comunicación (Internet) fuerzan la reconfiguración de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. El camino que el diseño

recorre desde entonces comienza con la transformación digital: las empresas buscan herramientas que les permitan manejarse y resituarse en este territorio inexplorado. La innovación digital es el concepto clave y el que ubica a profesionales del diseño como punta de lanza en lo que Richard Buchanan denomina el tercer orden del diseño³²: el problema de la acción (o planificación estratégica), que se concreta en actividades, servicios y procesos. Este tercer orden del diseño se identifica con la interacción, en relación directa con las interfaces de comunicación en el nuevo entorno digital, entendidas en un sentido amplio.

Pero la sacudida que producen los avances tecnológicos no se detiene en la relación entre empresas y clientes, sino que se proyecta en todos los ámbitos de la sociedad, generando una dinámica de rápida transformación a todos los niveles que nos envuelve a día de hoy. Todo esto, sumado a la crisis medioambiental a nivel mundial, nos empuja hacia escenarios de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, lo que se ha dado en llamar en ámbitos empresariales entorno VUCA, al que ya nos hemos referido anteriormente.

Las aguas están revueltas en todos los ámbitos: económico, social, político, científico, ético... Muchas estructuras se disuelven y desaparecen, otras se reformulan. Se pone en discusión todo el sistema sobre el que se sustenta nuestra civilización. Dentro de las empresas la tensión de cambio no se dirige solo hacia la producción y comercialización, también remueve los modelos y estructuras internas de las propias organizaciones. Entramos en el cuarto orden del diseño, que Buchanan identifica con 'el problema de la integración', o del pensamiento y que se materializa en sistemas, entornos, valores e ideas.

El colectivo del diseño viene a ocupar este espacio como evolución natural de la posición que había adquirido como ideador de procesos de interacción (si bien no es el único, pues otros perfiles profesionales como la consultoría también trabajan sobre este tipo de problemas de reorganización de los sistemas). En dichos procesos de interacción se pone de relieve la urgencia de conocer y entender a clientes o personas usuarias, para fomentar la competitividad de las empresas generando productos y servicios adecuados a sus necesidades. A partir de aquí se evoluciona al concepto más amplio de diseño centrado en las personas, no solo en su rol de consumidoras sino como seres humanos integrales, lo que supone una reconexión con los preceptos de la ideología humanista. Esta mirada contribuye a que el diseño, una vez más, amplíe su capacidad de actuación y, además de prestar servicios al tejido empresarial, comience a actuar en ámbitos

32 Ver esquema de los cuatro órdenes del diseño de Richard Buchanan: *Figura 8* en la página 64.

políticos, educativos y de intervención social en toda su extensión. El término diseño estratégico se convierte en un aglutinador de estas nuevas funcionalidades del diseño.

B. La transdisciplinariedad del diseño

El diseño trabaja con una mirada amplia sobre los sistemas. Según Guy Julier (2010), el diseño ha pasado de multidisciplinar a interdisciplinar:

[...] Esta actividad, precaria y creativa, ha experimentado en los últimos años la que quizá sea su mayor revolución hasta la fecha; ha pasado de la resolución de problemas a su procesamiento, y, como tal, de “lo multidisciplinar” a lo “interdisciplinar”. [...] (p. 18).

Más allá de eso, se podría considerar la actuación contemporánea del diseño como transdisciplinar. Teniendo en cuenta las definiciones propuestas por Mario Tamayo y Jorge Murcia (1982): Interdisciplinariedad implica un “conjunto de disciplinas conexas entre sí y con relaciones definidas, a fin de que sus actividades no se produzcan de forma aislada y fraccionada” (p. 43). Por su parte transdisciplinariedad se conceptualiza como la “coordinación de todas las disciplinas e interdisciplinas del sistema [...] sobre la base de una axiomática general introducida a todos los niveles” (p. 45). En la medida en que el diseño se sitúa más allá de la relación entre disciplinas y pasa a tener un rol de coordinación, adquiere una dimensión transdisciplinar.

Esta idea de una disciplina con intención coordinadora retrotrae al anhelo que ya a principios del s. XX otras mentes dibujaron. Gropius (1970) hablaba de la mente integrada (*‘composite mind’*):

If we envisage the strategic goal of planning in its vast complexity, it indeed embraces the civilized life of man [sic] in all its major aspects: the destiny of the land, the forests, the water, the cities and the countryside; the knowledge of man through biology, sociology and psychology; law government and economics, art, architecture and engineering. As all are interdependent, we cannot consider them separately in compartments (p. 144).³³

C. Recorrido hacia los nuevos diseños

Repasemos de manera esquemática cómo hemos llegado hasta esta consideración del diseño como actividad transdisciplinar, dando lugar a nuevos escenarios y apellidos del diseño:

³³ Si contemplamos el objetivo estratégico de la planificación en toda su complejidad, ciertamente abarca la vida civilizada de la persona en todos sus principales aspectos: el porvenir de la tierra, los bosques, el agua, las ciudades y el campo; el conocimiento del ser humano a través de la biología, la sociología y la psicología; leyes y economía, arte, arquitectura e ingeniería. Como todos ellos son interdependientes, no podemos considerarlos por separado en compartimentos. [Traducción propia].

Paso 1: más que objetos.

Diversas voces han defendido la idea de que el diseño es más que la creación de artefactos y lo sitúan como actividad de naturaleza cognitiva, intelectual y reflexiva basada en la resolución de problemas y con técnicas especialmente apropiadas para afrontar cambios.

Otra manera de expresar esta ampliación del diseño a algo más que objetos es la presentada por Victor Margolin (2005) que introduce en 1995 el concepto de '*product milieu*' (entorno de los productos) para caracterizar la suma de artefactos materiales e inmateriales, incluyendo objetos, imágenes, sistemas y servicios, que llenan nuestra vida (p. 68). Margolin divide el entorno de los productos en tres esferas separadas pero relacionadas entre sí: los proyectos cívicos y estatales, el mercado y la esfera del diseño independiente (que incluye aquellos productos que la gente fabrica por sus propios medios) (p. 69). De esta manera, al ampliar el concepto de producto más allá de los bienes y servicios que ofrecen las empresas para el consumo (esfera del mercado), se expande a su vez el ámbito de actuación del diseño. Este concepto abre una puerta hacia la esfera de los asuntos públicos, políticos, institucionales, educativos... y, con ellos, a una profunda capacidad de intervención social. Es interesante también la mención al diseño independiente, que, si bien puede parecer inicialmente una esfera poco relevante, adquirirá cada vez mayor importancia en la medida que Internet se consolida como plataforma de conexión de personas en torno a actividades colaborativas al margen de la actividad empresarial o institucional. El *product milieu* de Margolin expresa una visión amplia de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, superando la habitual reducción del concepto de economía al ámbito de las finanzas.

Paso 2: la responsabilidad sobre las consecuencias de lo diseñado.

El colectivo de profesionales del diseño y quienes lo estudian van tomando cada vez más conciencia de que la intervención del diseño no es neutral, sino que se alía con una determinada mentalidad que persigue un objetivo y que además tiene una gran capacidad de influencia. Aún considerando que ese objetivo habitualmente no ha sido marcado por profesionales del diseño, se observa una creciente asunción de responsabilidad sobre las consecuencias de lo diseñado.

Eighty percent of the environmental impact of the products, services, and infrastructures around us is determined at the design stage. Design decisions shape the processes behind the products we use, the materials and energy required to make them, the ways we operate them on a daily basis, and what happens to them when we no longer need them. We may not have

meant to do so, and we may regret the way things have turned out, but we designed our way into the situations that face us today. (Thackara, 2005, p. 1).³⁴

Raquel Pelta (2015), señala que esta toma de consciencia ha puesto en cuestión la tradicional descripción del diseño como ‘actividad para la resolución de problemas’:

[actualmente somos conscientes de que] muchas veces más que resolver problemas, el diseño los causa, entre otras razones porque cuando los diseñadores [sic] reciben el brief, el cliente ya ha tomado buena parte de las decisiones que determinarán el diseño (Kalantidou & Fry, 2014). Frente a ello, y como contra-práctica, Tony Fry y Eleni Kalantidou (2014:5) describen el diseño como una «actividad de definición de problemas» (p. 24).

Paso 3: compromiso con el conjunto de la sociedad.

Un número creciente de profesionales del diseño se están posicionando más allá de su alianza con el sector empresarial, para situar su labor profesional al servicio de toda la sociedad. Retomando el esquema de Margolin: además de la esfera del mercado, se engloba la esfera de los asuntos cívicos y estatales y la esfera del diseño independiente.

Raquel Pelta recoge diferentes voces que proponen que el diseño se aleje de la producción masiva, apoye el desarrollo local y los servicios compartidos y trabaje para impulsar las propuestas que surgen de lo que denominan comunidades creativas:

Estas y otras propuestas ponen de manifiesto que la concepción del diseño ha recorrido un camino que va desde considerarlo una actividad dirigida a dar forma a los artefactos, pasando por percibirlo como una herramienta de resolución de problemas, hasta entenderlo como una disciplina profesional que incluye a los usuarios [sic] en sus procesos y que es sensible al impacto de lo diseñado (p. 26).

Es significativo el salto que se produce en este estadio con la aparición de los conceptos de co-diseño y diseño participativo, pues hasta este momento se consideraba que quien diseña es quien posee el don de la creatividad y se esperaba que su inteligencia obrara su magia para hacer aparecer las ideas que dieran soluciones a los problemas. Sin embargo, ahora se abren paso nuevas visiones de la creatividad y la inteligencia colectiva, en las que quien diseña se sitúa más bien en

³⁴ El ochenta por ciento del impacto ambiental de los productos, servicios e infraestructuras que nos rodean se determina en la etapa de diseño. Las decisiones de diseño conforman los procesos que hay tras los productos que utilizamos, los materiales y la energía necesarios para fabricarlos, las formas en que los utilizamos cotidianamente y lo que les sucede cuando ya no los necesitamos. Puede que no hayamos tenido la intención de hacerlo, y podemos lamentar cómo han resultado las cosas, pero hemos diseñado nuestro camino hacia las coyuntura que enfrentamos hoy. [Traducción propia].

un rol de gestión o facilitación capaz de canalizar energías colectivas hacia ideas y soluciones adecuadas y factibles.

Ezio Manzini (2015) lo expone con rotundidad en su libro *Cuando todos diseñan*:

[...] todos [sic] somos diseñadores de alguna manera, y en este “todos” se incluyen no solo los individuos particulares sino también las organizaciones, las empresas, las entidades públicas, las asociaciones de voluntarios, las ciudades, las regiones y los estados. En resumen, ese “todos” se refiere a cualquiera, ya sea una persona o un colectivo, que se vea ante la situación de definir su propia identidad y su propio proyecto vital en un mundo en transformación (p. 1).

Paso 4: *systems thinking* y diseño estratégico.

Tal como observa Navarro Aguiar (2017), a partir de las últimas décadas del siglo XX, el diseño comenzó a conceptualizarse y estudiarse como un verbo, en lugar de solo un sustantivo, lo que representó un importante cambio:

In the new century, this conceptual and practical shift has been accentuated by the emergence of new disciplines of design that are focused on systems of relationships and action [...] The focus on production, functionality and semiotic significance of objects that dominated the 20th century has been replaced by an increasing attention to issues of experience and meaning [...] The focus on the designs by designers has come to be replaced by an increasing attention to the designing of designers (and non-designers) (p. 83-84).³⁵

El 26 de febrero de 2020 tuvo lugar en Madrid una charla en el marco de los eventos *Design Wednesday* organizados por BBVA. El tema era “diseño para crear un futuro mejor” y la ponencia corría a cargo de Juliane Trummer y Millaray Vega (2020), ambas integrantes del equipo de Mormedi³⁶. En la charla utilizaron un esquema popularizado por IDEO (s.f-a) que expresa que el pensamiento de diseño (*design thinking*) se sitúa en la intersección entre lo deseable (*desirability*), lo factible (*feasibility*) y lo viable (*viability*). Este esquema ha sido recurrentemente utilizado para apoyar la idea del diseño como disciplina integradora, situada en medio de las humanidades, la ciencia y el negocio (otras veces se usa la terna usuario / negocio / tecnología).

35 En el nuevo siglo, este cambio conceptual y práctico se ha visto acentuado por la aparición de nuevas disciplinas del diseño que se centran en sistemas de relaciones y acción [...] El enfoque en la producción, funcionalidad y sentido semiótico de los objetos que dominaba el siglo XX ha sido reemplazado por una creciente atención a cuestiones de experiencia y significado [...] El enfoque en los diseños realizados por profesionales del diseño ha sido reemplazado por una creciente atención a la acción de diseñar de quien diseña (y quien no diseña). [Traducción propia].

36 Mormedi es un estudio con sede central en Madrid (y oficinas en Londres y Tokio) que ofrece: diseño de servicios, diseño de productos, diseño de procesos y diseño de nuevos modelos de negocio. <https://www.mormedi.com/es/>

Las ponentes aportaron una reformulación de este esquema, en el que cada uno de los 3 conceptos se cuestiona y se amplía (*Figura 10*).

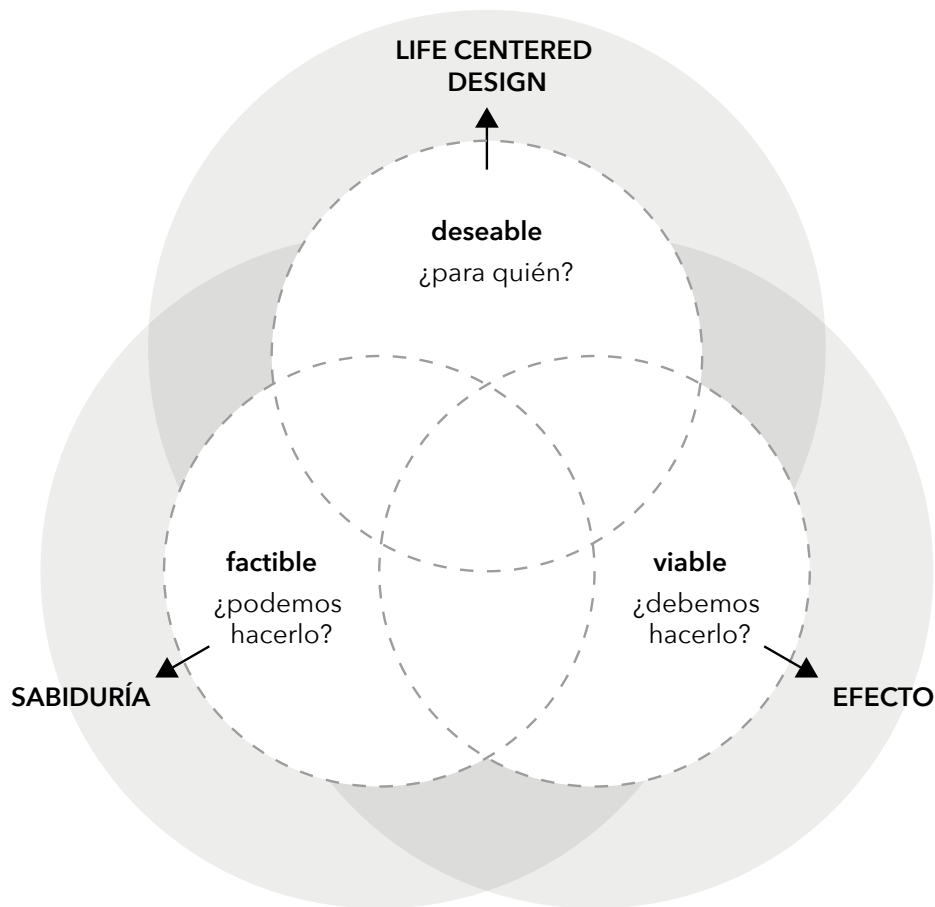


Figura 10. Ampliación del esquema del design thinking: viable, factible y deseable. Reformulación del esquema básico a partir del cuestionamiento de cada elemento desde una perspectiva sistémica. Adaptado de: *Design Wednesday: Diseño para crear un futuro mejor* (Trummer y Vega, 2020).

En primer lugar, el concepto de ‘deseable’ sometido a la pregunta ¿deseable para quién?, proyecta sucesivas ampliaciones: así, una vez superado el diseño centrado en el producto por el diseño centrado en los y las consumidoras, se pasa progresivamente al diseño centrado en las personas, en la humanidad, en el planeta... para finalmente llegar al diseño centrado en la vida (que puede ir incluso más allá de los límites de La Tierra).

En segundo lugar, la noción de ‘viable’ se expande al introducir la cuestión: ¿debemos hacerlo? En este apartado del esquema se sustituye ‘viabilidad’ (relativa al beneficio financiero) por ‘impacto’ para llegar finalmente al concepto más extenso de ‘efecto’ (que incluye también la dimensión temporal y la consciencia de las repercusiones de nuestros actos presentes en las generaciones futuras).

Por último, la cuestión frente al término ‘factible’ es: ¿Podemos hacerlo? Superando la relación de este factor con la tecnología y ampliando la mirada a otras disciplinas, como pueden ser la biología, la historia o incluso la política, llegamos al concepto más amplio de ‘sabiduría’.

Ya en 1992 Andrea Branzi expresaba una idea similar: “El corazón del diseño [...] no es el objeto único, sino una ecología del mundo entero”.³⁷ (Branzi, como se cita en Margolin, 2005, p. 39).

El sector del diseño se está reconfigurando y buscando la nomenclatura y las terminologías con que nombrar las nuevas posibilidades de actuación profesional que se van abriendo. Tratar de reflejar un esquema claro de los campos de actuación del diseño contemporáneo es una tarea complicada, pues el sector hoy día está en un proceso abierto de reformulación. Sirvan a modo de ejemplo algunos de los ‘apellidos’ del diseño reflejados en la siguiente nube de términos:



Figura 11. Nube de apellidos del diseño. A lo largo de las últimas décadas han ido apareciendo diferentes concreciones de la profesión del diseño, en un proceso de reformulación del sector que permanece abierto hoy día. *Elaboración propia.*

³⁷ Estas palabras fueron pronunciadas en el marco de un simposio sobre el diseño en el fin de siglo celebrado en 1992. La memoria del congreso fue publicada en: Susan Yelavich, comp., *The Edge of the Millenium: An International Critique of Architecture, Urban Planning, Product and Communication Design.*

D. El modo característico del diseño

En medio de esta gran difusión de terminologías que se utilizan para indicar tanto distintos objetivos del diseño como ámbitos de actuación, para ubicar el punto común a todos ellos podemos utilizar lo que Ezio Manzini denominaba el “modo característico del diseño”. Manzini (2015) lo describe como la combinación de tres capacidades humanas: sentido crítico (capacidad de ver el estado de las cosas y reconocer lo que no puede o no debe ser aceptable), creatividad (capacidad de imaginar algo que todavía no existe) y sentido práctico (capacidad de reconocer procedimientos viables para conseguir que algo suceda) (p. 40).

Manzini diferencia el diseño de lo que él denomina los modos convencionales y sitúa en el Renacimiento la consolidación del modo característico del diseño capaz de reformular los modelos mentales tradicionales:

Si recordamos la historia europea, veremos que el modo convencional fue dominante a lo largo de la Edad Media [...]. Todo empezó a cambiar con el Renacimiento y la revolución científica; a partir de entonces, a la misma velocidad que tuvo lugar el cambio sociocultural, económico y tecnológico, el modo de actuación del diseño comenzó a conseguir apoyo y difusión. La primera y la segunda revoluciones industriales [...] aceleraron este proceso y ahora, con el aumento de la conectividad (es decir, con la difusión de redes y medios digitales), asistimos a una etapa asombrosa en la que todo empieza a cambiar y en la que las formas tradicionales de pensar y de hacer, junto con las organizaciones también tradicionales, comienzan a diluirse poco a poco (ib. p. 41).

Y redundando en la idea de que el diseño tiene un campo de actuación que se extiende a sectores públicos además de los privados:

[...] las organizaciones (desde empresas a organismos y asociaciones públicas, desde ciudades a regiones y naciones) se ven impelidas a presentarse y operar en este modo propio del diseño respecto a cómo deben ser y a lo que han de hacer. (Manzini, 2015, p. 41).

Puesto que el diseño hunde sus raíces en la producción industrial, su expansión parte de su relación con la industria y el comercio. A partir de ahí, el proceso de diseño ha pasado, en relativamente poco tiempo, de objeto de estudio dentro del propio sector a tener la atención del ámbito de la gestión empresarial ligada a la innovación.

En torno al 2001, el término ‘*design thinking*’ empieza a despertar un interés creciente. En los años siguientes aparecen publicaciones que intentarán ordenar y sistematizar el concepto. Ulla Johansson

y Jill Woodilla (2010) identifican dentro del *design thinking* dos discursos separados a los que denominan respectivamente ‘*design discourse*’ y ‘*management discourse*’. El primero gira en torno a “el modo de pensar del colectivo del diseño cuando trabaja” y es un debate académico que tiene alrededor de 50 años de historia. El segundo término considera el *design thinking* como un “método para implementar la innovación y crear valor”. El ‘*management discourse*’ es más reciente, aparece en torno al cambio de milenio, y se enfoca en la necesidad de aumentar las habilidades de *design thinking* de *managers* o personas que gestionan para mejorar el éxito de las empresas.

Tomando esta distinción de dos discursos, Lotta Hassi y Miko Laakso realizan una revisión de la literatura clave y trazan un esquema básico de su cronología:³⁸

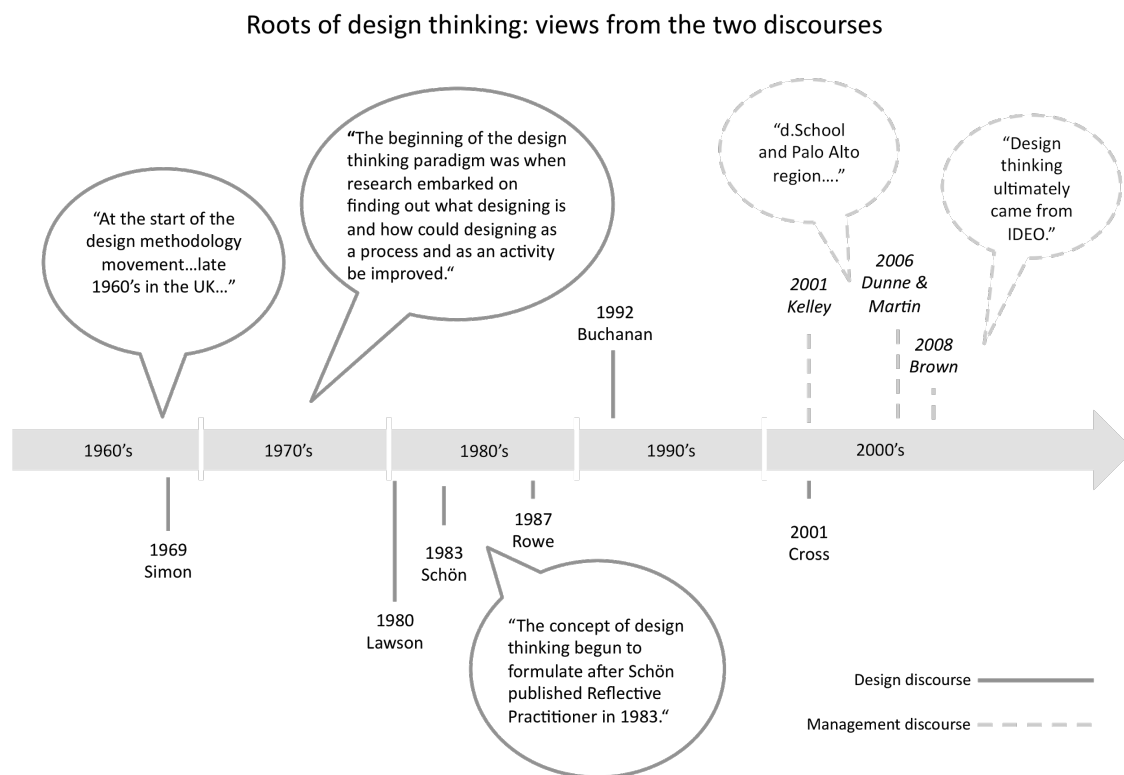


Figura 12. Línea de tiempo de la aparición del *design thinking*. Hassi y Laakso elaboraron este esquema para ilustrar el recorrido del término *design thinking* y la diferenciación de dos tipos de uso: *design discourse* y *management discourse*. Fuente: (Hassi y Laakso, 2011, p. 5).³⁹

38 La literatura clave y los autores mencionados en el gráfico son los que resultaron de una serie de entrevistas a 10 personas expertas en tres países (Países Bajos, Finlandia y Estados Unidos). Las personas entrevistadas incluían cuatro del campo académico de la metodología del diseño y seis profesionales del diseño con experiencia y con formación en diseño.

39 Traducción de los bocadillos en Figura 12 (en orden cronológico): “Al comienzo del movimiento *design methodology*... en los últimos años de la década de 1960 en Reino Unido” | “El comienzo del paradigma del *design thinking* tuvo lugar cuando la investigación se propuso descubrir qué es diseñar y cómo podría mejorarse el diseño como proceso y como actividad.” | “El concepto de *design thinking* comenzó a multiplicarse después de que Schön publicara *Reflective Practitioner* en 1983.” | “Área de d.School y Palo Alto.” | “*Design thinking* en última instancia vino de IDEO.” [Traducción propia].

En el mismo estudio, Hassi y Laakso tratan de avanzar en una conceptualización consensuada y una definición clara del concepto de *design thinking*. Para ello se detienen en el ‘*management discourse*’ y, dentro de este, identifican tres grupos de elementos o componentes del *design thinking* en diferentes contextos. Estos grupos son:

Prácticas en el *design thinking*. Tipo de actividades, formas de trabajo y herramientas que lo configuran.

Estilo de pensamiento en el *design thinking*. Proceso cognitivo utilizado y la forma en la que se analiza y procesa la información.

Mentalidad en el *design thinking*. Tipo de actitud mental y emocional con la que se abordan los problemas.

(Hassi y Laakso, 2011. pp. 6-9).

E. *Design thinking* y estrategia empresarial: historia de un idilio

La difusión del *design thinking*, sobre todo de las metodologías asociadas a la promoción de la innovación, ha tenido una rápida y amplia acogida en el ámbito de la gestión empresarial. La lógica de esta fulgurante aceptación se encuentra en que las empresas, al verse envueltas en unos sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios que evolucionan a un ritmo vertiginoso, necesitan adaptarse rápidamente al cambio como gran premisa obligada para sobrevivir. Las empresas requieren metodologías y estrategias de gestión de la innovación y el colectivo del diseño, cuyo trabajo se basa en procesos de creatividad aplicada, demostró ser el adecuado para proporcionar estas herramientas.

Según la agencia de diseño estadounidense IDEO⁴⁰, en la que los socios fundadores se identifican a sí mismos como pioneros en la difusión del término *design thinking*, esta metodología surgió cuando, alrededor de 2001, se les pidió afrontar proyectos muy alejados del diseño tradicional. Este tipo de trabajos llevó a IDEO del diseño de productos de consumo al diseño de experiencias. (Brown y Wyatt, 2010)

David Kelley⁴¹, fundador también del *Stanford University’s Hasso Plattner Institute of Design* (también llamado ‘d.school’), señalaba que cada vez que alguien le preguntaba sobre diseño, se

⁴⁰ <https://www.ideo.com/>

⁴¹ David Kelley fue uno de los fundadores de IDEO en 1978, junto a Bill Moggridge y Mike Nuttall.

encontraba incluyendo la palabra ‘*thinking*’ para explicar qué es lo que hace quien diseña. Con el tiempo, el término *design thinking* se fue consolidando (*id.*).

Tim Brown y Jocelyn Wyatt describen las ventajas de este enfoque de la siguiente manera:

As an approach, design thinking taps into capacities we all have but that are overlooked by more conventional problem-solving practices. Not only does it focus on creating products and services that are human centered, but the process itself is also deeply human. Design thinking relies on our ability to be intuitive, to recognize patterns, to construct ideas that have emotional meaning as well as being functional, and to express ourselves in media other than words or symbols. Nobody wants to run an organization on feeling, intuition, and inspiration, but an over-reliance on the rational and the analytical can be just as risky. Design thinking, the integrated approach at the core of the design process, provides a third way. (sec. The origin of Design, párr. 4).⁴²

Hoy día la definición de *design thinking* que ofrece Tim Brown (*Executive Chair of IDEO*) en el sitio web de IDEO, reza así:

Design thinking is a human-centered approach to innovation that draws from the designer’s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success. (IDEO, s. f.-a, párr. 1).⁴³

En esta misma página web, IDEO reconoce que, si bien no fueron los inventores del *design thinking*, se han hecho conocidos por practicarlo y aplicarlo. “Es justo decir que estábamos en el lugar correcto en el momento adecuado”, declaran (párr. 3).

De igual manera, desde IDEO admiten que no hay una única definición de *design thinking*. Para IDEO, *design thinking* es una manera de resolver problemas a través de la creatividad. En su propio sitio web aportan una serie de diferentes definiciones, en un apartado denominado “¿Cómo define la gente *design thinking*?” (IDEO, s. f.-b).⁴⁴

42 Como planteamiento, el *design thinking* saca partido de capacidades que todas las personas tenemos pero que habitualmente se dejan a un lado en favor de prácticas de resolución de problemas más convencionales. No solo se enfoca en la creación de productos y servicios centrados en el ser humano, el propio proceso es también profundamente humano. El *design thinking* confía en nuestra habilidad para la intuición, para reconocer patrones, para construir ideas que tienen un significado emocional además de funcional, y para expresarnos a través de medios diferentes de las palabras o los símbolos. Nadie querría dirigir una organización en base a sentimientos, intuición e inspiración, pero un exceso de confianza en lo racional y analítico puede ser igualmente arriesgado. El *design thinking*, el planteamiento integrador que reside en el núcleo del proceso de diseño, proporciona una tercera vía. [Traducción propia].

43 *Design thinking* es un enfoque centrado en el ser humano para la innovación, que se apoya en el conjunto de herramientas del colectivo del diseño para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requerimientos para el buen rendimiento empresarial. [Traducción propia].

44 En este se encuentran enunciados de distinta autoría: desde Tim Brown, David Kelley y Coe Leta Stafford (en relación directa con IDEO) y otras voces como Bernie Roth, Richard Buchanan, Don Norman, Shelley Goldman, Zaza Kabayadondo, Jeanne Liedtka o Kaan Turnali.

El éxito de destacadas empresas de ámbito global en las que los procesos de diseño son una de las claves de su liderazgo ha contribuido a difundir y popularizar el *design thinking*. Algunos ejemplos son Google, Apple o Airbnb. Las prácticas, estilos de pensamiento y mentalidad del *design thinking* se enseñan hoy día en universidades punteras de todo el mundo y se promueven en la gestión empresarial a todos los niveles. Navarro Aguiar (2017) advierte cómo la rápida propagación del concepto *design thinking* ha ido acompañada de cierta indeterminación:

A plethora of courses, MOOC's, and workshops that vow to train managers on how to become 'design thinkers' are now common. [...] However, these efforts to articulate the value of design have often been bundled within managerialist discourses that utilise economic rationality as their guiding framework [...] it is important to point out that 'design thinking' is not a univocal discourse in itself. Indeed the concept has different meanings to different people and has been deployed in different ways, both faddishly and sensibly, in academia and industry, theory and practice, and has had both its supporters and detractors (p. 89).⁴⁵

La extraordinaria difusión del *design thinking* se acompaña de la ambiciosa promesa de ser la panacea capaz de solucionar todo tipo de problemas: tanto para grandes corporaciones globales como startups del ámbito emprendedor. El rango de situaciones o áreas en las que el *design thinking* puede resolver problemas parece infinito, incluyendo: estrategia, innovación, branding y relaciones con clientes (Johansson y Woodilla, 2010, p. 13).

Esto por un lado ha contribuido a situar el diseño como actor relevante en el escenario de la innovación. Pero por otro lado ha generado una burbuja que puede derivar en una moda pasajera y en una simplificación extrema del proceso de diseño que lo vacíe de contenido esencial. Johansson y Woodilla lo advertían ya en 2010, augurando dos posibles escenarios para el futuro del *design thinking*:

En el primero de ellos, la tendencia del *design thinking* disfrutaría de un breve periodo de popularidad, con profesionales de diseño y consultoría sumándose a equipos de gestión para resolver problemas con sus métodos. Pero estos métodos pronto serían absorbidos y utilizados por consultorías de gestión que siempre han demostrado su habilidad para incorporar métodos de otras disciplinas académicas. Esto significa que las herramientas de diseño sobrevivirían pero las personas

⁴⁵ Multitud de cursos, MOOCs y talleres que prometen entrenar profesionales de la gestión para que se conviertan en 'design thinkers' son comunes hoy día. [...] Sin embargo, estos esfuerzos de articular el valor del diseño han sido con frecuencia envueltos en discursos relacionados con la gestión que utilizan la racionalidad económica como marco directriz. [...] es importante señalar que 'design thinking' no es un discurso unívoco en sí mismo. De hecho, el concepto tiene diferentes significados para diferentes personas y ha sido utilizado en diferentes modos, sea de modo más o menos caprichoso o razonable, en el ámbito académico e industrial, en la teoría y en la práctica, y ha tenido tanto gente a favor como contraria. [Traducción propia].

que diseñan quedarían excluidas del ámbito de la gestión. De esta forma la manera de pensar del *management* antes que la del diseño permanecería como el paradigma dominante.

Otra posibilidad se abre si academia y profesionales cooperasen para explorar las diferentes maneras en las que el *design thinking* puede prosperar dentro del mundo del *management*. En este caso encontraríamos intervenciones exitosas llevadas a cabo por profesionales del diseño con destrezas en labores de consultoría, aunque de manera más limitada que las exageraciones prometidas durante la burbuja. La experiencia incitaría a quien gestiona a reflexionar sobre los procesos y continuar dialogando sobre *design thinking* con profesionales del diseño y personas vinculadas a la investigación académica más allá de la moda pasajera, sustituyéndola por un discurso más duradero capaz de superar las tendencias efímeras con diferentes mensajes. (Johansson y Woodilla, 2010, p. 19).

Una década después, la pregunta permanece abierta, sin una conclusión clara. Por un lado el *design thinking* sigue disfrutando de una posición visible en ‘la cresta de la ola’, con múltiples eventos, conferencias, aportaciones académicas, etc. Cabe preguntarse si es suficiente la aplicación de ‘recetas’ metodológicas o si la creatividad debe seguir siendo el eje en la aplicación del *design thinking*, a modo más de un arte que de una técnica. Como apunta Edwin Gardner (2014): “El *Thinking* del *Design Thinking* no es un método, es una huella profunda de su educación y experiencia. Los métodos del diseño son solo la parte superficial del proceso, es el contenedor en el que el pensamiento tiene lugar” (p. 25).

En vista del desgaste sufrido por el término, quienes en su momento promovían el *design thinking* buscan nuevas terminologías. Es el caso de Bruce Nussbaum, que escribió en 2011 un artículo titulado “*Design thinking* es un experimento fallido ¿Qué es lo siguiente?”. Ya en el primer párrafo afirma: “la década del *design thinking* se está acabando y yo, por mi parte, estoy moviéndome hacia otro marco conceptual: la inteligencia creativa”.

F. El diseño estratégico: características

≈ *Technology is the answer... but what was the question?*⁴⁶ ≈ Cedric Price (1966)

Tal como se viene exponiendo en apartados anteriores, el nuevo ámbito profesional del diseño estratégico tiene su origen a comienzos del siglo XXI. En esta época el entorno de la innovación se amplifica superando los límites de la aportación al mercado de productos o servicios novedosos. Más allá de esto, el cuestionamiento de los modelos económicos y sociales provoca que la innovación se adentre en la propia estructura de las organizaciones empresariales y en la reformulación de su papel en la sociedad. El diseño acompaña esta tendencia ampliando su ámbito de actuación de los objetos a los procesos. Esto rompe con la idea del diseño como un método cerrado, dando paso a una idea más fluida del diseño como un proceso abierto y en desarrollo. La investigación en diseño pone el énfasis en la actividad cognitiva de las personas que diseñan en el contexto de los proyectos.

Joan Costa (1994) percibe este cambio de orientación relacionado con el fin de una era caracterizada por la industrialización:

Hay un espíritu design en este mundo informatizado que se desmaterializa con el postindustrialismo. El diseño de servicios es el nuevo paradigma. Ya no es la obra del diseñador [sic] industrial o gráfico o ambiental, sino del estratega. El diseñador tiene aquí una función complementaria (p. 259).

Quien diseña se adentra en el territorio de la estrategia cuando en su práctica profesional avanza más allá de la solución de problemas tácticos. En palabras de Alberto Barreiro:

El diseño solo es estratégico si altera el encargo, si pone la pregunta sobre la mesa. En otro caso das una solución táctica sobre una estrategia que ya está definida. [...] Yo llamo diseño estratégico al que crea el contexto donde se establecen las respuestas. No el que da respuestas: el que plantea las preguntas adecuadas según la problemática adecuada.⁴⁷

En este sentido, la estrategia es entendida como el proceso en el que se busca la dirección a seguir y se establecen los objetivos. Es un territorio de reflexión, de construcción de cultura y de

⁴⁶ “La tecnología es la respuesta... pero ¿cuál era la pregunta?” es el título de una conferencia de Cedric Price en 1966. («Technology Is The Answer But What Was The Question?», s. f.)

⁴⁷ Ver la transcripción de la entrevista a Alberto Barreiro en ANEXO II (P. 327).

ideología. Quien trabaja en un proyecto concreto de diseño estratégico, lo examina en relación al contexto de un proyecto mayor subyacente que consiste en la revisión y reformulación de la sociedad en su conjunto. Un número creciente de profesionales del diseño manifiestan su interés y voluntad de implicarse en un extenso proyecto de transformación de nuestra civilización. Más allá del concepto *design thinking*, que se percibe como ligado a la resolución de problemas tácticos, se empieza a utilizar el término ‘*strategic design thinking*’, para posteriormente desembocar en ‘*systems thinking*’ más acorde con este objetivo ampliado.

El diseño estratégico tiene que ver con la aplicación de los principios del diseño tradicional a los desafíos sistémicos en su visión amplia. Dan Hill (2012) propone dos metáforas para explicar el ámbito de actuación del diseño estratégico en su ensayo *Dark Matter and Trojan Horses* (Materia oscura y Caballos de Troya). El término ‘materia oscura’ se toma del campo de la física teórica. “Se estima que dicha materia oscura constituye aproximadamente 83% de la materia del universo, si bien resulta virtualmente indetectable. La única manera de percibir la materia oscura es por el efecto que causa sobre otros elementos (esencialmente efectos de fuerza de gravedad)” (p. 82).

Según Dan Hill:

The dark matter of strategic designers is organisational culture, policy environments, market mechanisms, legislation, finance models and other incentives, governance structures, tradition and habits, local culture and national identity, the habitats, situations and events that decisions are produced within (p. 83).⁴⁸

Para este autor, el diseño estratégico actúa en medio de un movimiento de ida y vuelta entre el contexto (*‘the meta’*) y los artefactos (*‘the matter’*) (p. 45). Se trata de encontrar caminos en los que artefactos concretos puedan implementarse estratégicamente (a modo de Caballo de Troya) con el fin de generar cambios más amplios en los sistemas (p. 86).

De acuerdo con este planteamiento, el diseño estratégico se dirige a la solución de cuestiones que, aunque tengan su origen en problemas concretos formulados como un encargo, tienen como objetivo último la transformación de la sociedad en un sentido amplio. Es importante tener la capacidad de reconocer las oportunidades que ofrecen los contextos particulares para poner en práctica el diseño estratégico con miras más amplias.

⁴⁸ La materia oscura del diseño estratégico es la cultura organizacional, los entornos normativos, los mecanismos del mercado, legislación, modelos financieros y otros incentivos, estructuras de gobierno, tradición y hábitos, cultura local e identidad nacional, los hábitat, situaciones y eventos en los que se toman decisiones. [Traducción propia]

Dan Hill fue parte integrante del proyecto ‘*Helsinki Design Lab*’, que se desarrolló entre los años 2009 y 2013 en Finlandia. Esta entidad elaboró una amplia base de investigación teórica y práctica sobre el diseño estratégico⁴⁹. En su página web afirman que el diseño estratégico redefine la manera de afrontar problemas, identifica oportunidades de actuación y ayuda a implementar soluciones más completas y resilientes. Tiene que ver con los procesos de toma de decisiones para ayudar a resolver los desafíos a los que nos enfrentamos en un mundo interdependiente.

El *Helsinki Design Lab* apostaba por crear nuevas oportunidades para las personas que diseñan y tienen aptitudes estratégicas, para que se animen a migrar desde sus estudios y talleres a una posición integrada dentro de organizaciones y gobiernos. En este sentido, identifican tres competencias clave del diseño estratégico:

Integración. El enfoque integrador natural del diseño puede ayudar a sacar a la luz la compleja red de relaciones entre gente, organizaciones y objetos, proporcionando un punto de vista holístico.

Visualización. La habilidad de representar visualmente del colectivo del diseño estratégico se utiliza como una importante y reiterada manera de comunicar complejas, incluso contradictorias, relaciones que serían difíciles o imposibles de explicar a través solo de textos y números.

Administración. El diseño debe verse implicado a lo largo de los procesos de cambio, aportando sus competencias de manera consistente y realizando una retroalimentación para identificar, testear e implementar soluciones duraderas.

(Helsinki Design Lab, s. f.).

El *Helsinki Design Lab* fue un proyecto integrado dentro de ‘SITRA’ (*The Finnish Innovation Fund*). Esta institución, que opera con un presupuesto asignado por el Parlamento Finlandés, constituye en sí misma un buen ejemplo de la integración del diseño estratégico en la estructura política de un país. Y no es el único caso: cabe resaltar la proliferación en los últimos años de metodologías cercanas al diseño en proyectos de innovación social integrados en políticas públicas. Este es el caso del ‘Centro para la Innovación Social de la Universidad de Stanford’⁵⁰, el ‘CRISES’ de Canadá⁵¹, o el ‘ZSI’ de Austria⁵², por nombrar algunos entre los más importantes a nivel mundial.

⁴⁹ Toda la documentación del Helsinki Design Lab permanece disponible bajo licencia Creative Commons a través del sitio web <http://helsinki.designlab.org/index.html>

⁵⁰ (<http://csi.gsb.stanford.edu/>).

⁵¹ (<https://crises.uqam.ca/>).

⁵² (<https://www.zsi.at/>).

G. Sectores con áreas comunes al diseño

El salto conceptual del *design thinking* al *systems thinking* conlleva ampliar el rango de alcance del diseño, más allá de los productos y servicios objeto de intercambio mercantil y consumo, para abarcar las organizaciones, los sistemas sociales y políticos, la cultura, la civilización, etc. Pero el hecho de que profesionales del diseño desembarquen en estos territorios no significa que estos espacios estuvieran deshabitados: de hecho, las nuevas cuestiones objeto de diseño ya estaban siendo exploradas y estudiadas desde diferentes disciplinas académicas: sociología, psicología, antropología cultural... y también aplicadas desde otros sectores profesionales como la consultoría empresarial o estratégica.

La Estrategia empresarial, que ha sido foco de gran interés desde mediados del s. XX, toma prestada la mentalidad y la terminología de los ámbitos militar y matemático. Su desarrollo se apoya en la interrelación de la economía con las matemáticas a través de la estadística. Responde al impulso cartesiano presente en todas las disciplinas desde la Ilustración y que, ante la incertidumbre y los entornos cambiantes, confía en los fenómenos susceptibles de ser cuantificados y medidos, en un último intento de control sobre la realidad. Navarro Aguiar (2017) señala esta correlación entre estrategia empresarial y militar:

Michael Porter's (1980) analytic apparatus, for instance, treats the marketplace as a battlefield, whereby the strategist selects a generic position to outperform adversaries. In this understanding, strategy is about consolidating actions to create or maintain a defensible position in a marketplace—or battlefield—[...]. Here, strategy is understood as a rational planning endeavour performed by top executives (p. 22).⁵³

Con todo, el contexto actual deja poco margen a la anticipación de acontecimientos a medio y largo plazo. Y la estrategia empresarial ha de adquirir flexibilidad para adecuarse constantemente a las nuevas situaciones. Un concepto de estrategia más acorde a los tiempos lo encontramos en el sugerente pasaje que proponen Michel Serres y Bruno Latour (1995):

“Where are you?” “What place are you talking about?” I don't know, since Hermes is continually moving on. Rather, ask him, “What roadmap are you in the process of drawing up, what networks are you weaving together?”⁵⁴

53 El modelo analítico de Michael Porter (1980), por ejemplo, trata el mercado como un campo de batalla, en el que quien actúa como estratega adopta una posición genérica para superar oponentes. Según esto, la estrategia consiste en implementar acciones para crear o mantener una posición defendible en un mercado –o campo de batalla– [...] Aquí, la estrategia se entiende como un esfuerzo de planificación racional realizado por altos ejecutivos. [Traducción propia].

54 “¿Dónde estás?” “¿De qué lugar hablas?” No lo sé, ya que Hermes avanza continuamente. Más bien, pregúntale: “¿Qué hoja de ruta estáis en proceso de trazar, qué redes estáis tejiendo juntos?” [Traducción propia].

Desde la consultoría estratégica se percibe este necesario cambio de mentalidad y se observan con interés las nuevas metodologías que aparecen desde el campo del diseño. El diseño por su parte se introduce cada vez más en un territorio que tradicionalmente era gestionado desde las agencias de consultoría y adopta algunos de los planteamientos habituales en dicho entorno. Es difícil deslindar cuánto del ámbito de la consultoría ha impregnado el diseño estratégico y viceversa. Lo cierto es que, hoy en día, ambos sectores formulan sus servicios y utilizan terminologías muy similares.

Además, los procedimientos utilizados por la profesión del diseño se han hecho más complejos e incluyen estudios de mercado, interpretación de datos, análisis sociológico, etc. Xènia Viladàs (2008) reconoce los préstamos que el diseño ha comenzado a tomar en los últimos años de otras disciplinas:

Con técnicas específicas de investigación que se han ido incorporando de otras ciencias sociales como la sociología, la antropología, la etnografía o la psicología, el diseño es capaz de identificar las tendencias del mercado, interpretar las necesidades de las personas y destilar esta información para poder incorporarla al proceso de concepción de bienes y servicios (p. 9).

Para concluir este apartado en el que se ha tratado de delimitar el diseño estratégico, se pueden identificar tres atributos singulares que lo caracterizan (aunque no sean exclusivos de este ámbito profesional):

1 – El enfoque constante hacia la innovación y la transformación.

Como punto de partida y mantenido a lo largo del proceso. Alejado de las propuestas lineales clásicas de ‘planteamiento, nudo y desenlace’, el diseño estratégico pone el acento en el proceso en sí mismo como un flujo constante en una evolución por ciclos.

2 – El punto de vista artístico.

Creatividad, intuición, capacidad de síntesis. En palabras de Alberto Barreiro:

[...] la palabra síntesis es maravillosa porque es diferente a los procesos tradicionales más cartesianos en los que lo que haces es simplificar o buscar soluciones determinadas que expliquen una parte. Sin embargo el artista no soluciona nada, crea síntesis de este mundo: es capaz de sintetizar la complejidad en algo en lo que no falta nada. En los procesos de diseño, desde el punto de vista estratégico lo que haces es intentar sentir ese sistema, buscar esas historias y sintetizarlas en una narrativa específica que contextualiza y te permite trabajar.⁵⁵

55 Ver transcripción de la entrevista a Alberto Barreiro en ANEXO II (p. 337).

3 – La aplicación en proyectos concretos.

El diseño estratégico se acompaña de diseño táctico, en el sentido del ir y venir del contexto al artefacto que describe Dan Hill (2012, p. 45). La teoría se traslada a la práctica para trabajar sobre problemas específicos que se ven sometidos a procesos de rendición de cuentas y comprobación.

2. Pensamiento sistémico

2.1. LA TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS Y EL PENSAMIENTO COMPLEJO EN EL DISEÑO ESTRATÉGICO

La Teoría General de Sistemas y el pensamiento complejo surgen en la segunda mitad del siglo XX como una necesidad de complementar los marcos académicos de análisis y observación de los problemas existentes hasta entonces. El impulso nació de la acumulación en todos los campos y disciplinas de fenómenos de la realidad que se resistían a ser identificados y explicados (y finalmente controlados) por los métodos científicos tradicionales.

La sociedad contemporánea occidental heredó los marcos académicos originados en torno al s. XVI en la denominada ‘Era de la Razón’ y consolidados en el s. XVIII en la época de la Ilustración. Una base importante fue la filosofía de Descartes, cuya famosa tesis “*cogito ergo sum*” (pienso, luego existo) supone una segmentación conceptual entre mente y cuerpo. Esta autopercepción fragmentada se proyecta también hacia el mundo exterior, que es visto como una multitud de objetos y acontecimientos separables unos de otros. Es la visión mecanicista o determinista del Universo. Esta fragmentación, a la que está sometido todo nuestro entendimiento, sustenta la mentalidad de que el ser humano ha de controlar y manipular los objetos para comprender y finalmente dominar la naturaleza.

El concepto de determinismo asociado a la predictibilidad fue expresado por Laplace a principios del s. XIX y se basa en la creencia de que el único límite para la predicción de los fenómenos de la naturaleza proviene del conocimiento:

Una inteligencia que conociera todas las fuerzas que animan la naturaleza, así como la situación respectiva de los seres que la componen, [...] podría abarcar en una sola fórmula los movimientos de los cuerpos más grandes del universo y los del átomo más ligero; nada le resultaría incierto y tanto el futuro como el pasado estarían presentes a sus ojos. (P. S. Laplace, 1814, *Essai philosophique sur les probabilités*; como se cita en Fernández-Rañada, 1990, p. 5).

El paradigma positivista se sirve del método científico para sistematizar el impulso colectivo de medición y catalogación del mundo. Observar, medir, experimentar, enumerar, cuantificar,

categorizar.... Gracias al método científico la humanidad ha llegado a cotas impresionantes de dominio y control de su entorno. La ciencia, de la mano de la tecnología, ha propiciado grandes logros, llegando incluso a dar respuesta a los principales retos de nuestra especie que, en consideración de Yuval Noah Harari (2016), son principalmente tres:

El hambre, la peste y la guerra probablemente continuarán cobrándose millones de víctimas en las próximas décadas. Sin embargo, ya no son tragedias inevitables fuera de la comprensión y el control de una humanidad indefensa. Por el contrario se han convertido en retos manejables (p. 30).

Con todo, en la sociedad contemporánea persiste una sensación de decepción y desasosiego que muchas voces asocian a los peligros de extremar el enfoque analítico de la ciencia clásica. Este marco reduce y simplifica en exceso la realidad y aparta u obvia aquellos fenómenos no susceptibles de medición o cuantificación. Ludwig Von Bertalanffy (1989) advierte: “La visión mecanicista del mundo [...] halló expresión en una civilización que glorifica la tecnología física conducente a fin de cuentas a las catástrofes de nuestro tiempo” (p. 49).

A. El mapa no es el territorio

El método científico positivista presenta limitaciones a la hora de explicar el mundo real. La primera de ellas es la complejidad inabarcable de la realidad. Como ocurre con los mapas, cuanto más se detallan más complejos y menos comprensibles resultan. Llegados a un cierto punto se ha de optar entre la exactitud y la legibilidad. La lección es reconocer que todo conocimiento es necesariamente una simplificación, un modelo, que es distinto de la realidad. Como bien expresó Paul Valéry: “Lo simple es siempre falso. Y lo que no lo es, resulta inutilizable.”⁵⁶ (Valéry, 1941, p. 107)

El minicuento de Jorge Luis Borges *Del rigor en la Ciencia* (1974, p. 847) lo expresa elocuentemente:

... En aquel Imperio, el Arte de la Cartografía logró tal Perfección que el mapa de una sola Provincia ocupaba toda una Ciudad, y el mapa del imperio, toda una Provincia. Con el tiempo, esos Mapas Desmesurados no satisficieron y los Colegios de Cartógrafos levantaron un Mapa del Imperio, que tenía el tamaño del Imperio y coincidía puntualmente con él. Menos Adictas al Estudio de la Cartografía, las Generaciones Siguiendo entendieron que ese dilatado Mapa era Inútil y no sin Impiedad lo entregaron a las Inclemencias del Sol y de los

⁵⁶ “Ce qui est simple est toujours faux. Ce qui ne l'est pas est inutilisable.”

Inviernos. En los desiertos del Oeste perduran despedazadas Ruinas del Mapa, habitadas por Animales y por Mendigos; en todo el País no hay otra reliquia de las Disciplinas Geográficas.

Suárez Miranda: VIAJES DE VARONES PRUDENTES, LIBRO CUARTO, CAP. XLV, LÉRIDA, 1658.

El reduccionismo es cuestionado desde principios del s. XX cuando Henri Poincaré, en su publicación de 1908 *Science et Méthode*, refuta a Laplace y rompe el vínculo entre determinismo y predictibilidad. Con ello pone una semilla al desarrollo de las teorías del caos y la complejidad que alcanzarán mayor relevancia a mediados del s. XX:

A very small cause which escapes our notice determines a considerable effect that we cannot fail to see, and then we say that the effect is due to chance. If we knew exactly the laws of nature and the situation of the universe at the initial moment, we could predict exactly the situation of that same universe at a succeeding moment. But even if it were the case that the natural laws had no longer any secret for us, we could still only know the initial situation approximately. If that enabled us to predict the succeeding situation with the same approximation, that is all we require, and we should say that the phenomenon had been predicted, that it is governed by laws. But it is not always so; it may happen that small differences in the initial conditions produce very great ones in the final phenomena. A small error in the former will produce an enormous error in the latter. Prediction becomes impossible, and we have the fortuitous phenomenon. (Poincaré, como se cita en Crutchfield, Farmer, Packard y Shaw, 1990, p. 80).⁵⁷

Alrededor de la década de los 60, con el desarrollo de la informática, se hace más patente la limitación del paradigma determinista. Cuando en el ámbito de la meteorología Edward Lorenz (1972) empieza a trabajar con ordenadores en la generación de modelos cada vez más veloces y precisos, verifica lo que se ha denominado ‘el efecto mariposa’⁵⁸ que ya anunciaba Poincaré y que da al traste con la ilusión de predictibilidad total de los fenómenos naturales.

El determinismo se ve desplazado como concepto absoluto en el paradigma científico. En palabras de Ramón Margalef (1986), pasará a considerarse como “una abstracción y una

57 Una causa muy pequeña que escapa a nuestro conocimiento determina un efecto considerable que no podemos dejar de notar, y entonces afirmamos que el efecto se debe al azar. Si conociéramos exactamente las leyes de la naturaleza y la situación del universo en el momento inicial, podríamos predecir exactamente la situación de ese mismo universo en un momento posterior. Pero incluso si fuera el caso de que las leyes naturales ya no tuvieran ningún secreto para nosotros, solo podríamos conocer de manera aproximada la situación inicial. Si eso nos permitiera predecir la situación siguiente con la misma aproximación, eso nos bastaría, y podríamos decir que el fenómeno ha sido predicho, que está regido por leyes. Pero no siempre es así; puede suceder que pequeñas diferencias en las condiciones iniciales produzcan grandes diferencias en los fenómenos finales. Un pequeño error en las primeras producirá un error enorme en los segundos. La predicción se vuelve imposible y tenemos el fenómeno fortuito. [Traducción propia].

58 Popularizado por Lorenz, que en 1972 escribió una comunicación titulada “¿El aleteo de una mariposa en Brasil ha ocasionado un tornado en Texas?” (Lorenz, 1972).

simplificación [...] que practicamos para hacer inteligible la complejidad cotidiana y actuar con ella” (p. 83).

El reencuentro con la complejidad supuso un revulsivo en todos los campos científicos. Heinz Rudolf Pagels lo explica de la siguiente manera:

La ciencia ha explorado el macro y el microcosmos, tenemos una idea más o menos clara de la disposición de la Tierra. La gran frontera sin explorar es la complejidad. Los sistemas complejos incluyen el cuerpo y sus órganos, especialmente el cerebro, la economía, los sistemas de población y evolución, el comportamiento animal, las grandes moléculas, todos ellos objetos muy complicados. Algunos de estos objetos se pueden simular con un ordenador y se pueden modelar de forma bastante precisa; otros no pueden simularse de forma más sencilla que el sistema mismo. (Pagels, 1989, como se cita en Sáez Vacas, 2009, p. 73).

Para Ricardo García Jiménez (2014) “Científicos duros, tradicionalistas, recientemente han comenzado a darse cuenta de la existencia de multidimensiones que se abren cuando abandonamos las visiones mecanicistas y reduccionistas del universo, y de que al asumir como epistemología el pensamiento complejo y caótico las posibilidades de la explicación de la realidad cobra otros sentidos renovados” (p. 4).

B. Disecionar o relacionar

El método científico cartesiano se basa en clasificar la realidad en categorías para facilitar su comprensión. Sin embargo hay fenómenos en los que la catalogación o subdivisión en partes para su análisis no aporta utilidad para su comprensión. La Teoría General de Sistemas pone el foco en las relaciones entre las partes de un fenómeno. Se pretende comprender la totalidad del sistema, la interacción entre sus elementos y su funcionamiento más que medir, cuantificar o predecir con exactitud.

La máxima ‘el todo es más que la suma de las partes’, atribuida a Aristóteles nos pone sobre la pista de las propiedades que surgen del sistema y que no existen en sus partes separadas. Estas propiedades son consecuencia de las denominadas emergencias de un sistema: esto es, fenómenos o características que están presentes en el conjunto debido a la interrelación de sus componentes. Como ocurre con la mente sobre el sistema nervioso o una tela con respecto a los hilos.

Muchos de los tipos de problemas que no se pueden resolver con el método científico determinista tienen que ver con dinámicas de fluidos. Como apunta Antonio Escohotado (2000): “No

hay modo de someter esas realidades a medida precisa y de encerrar su comportamiento en una ecuación determinista. Para el geómetra euclidiano [sic] una simple nube aislada o el pequeño remolino en el recodo de un río rebosan una arrogante hipercomplejidad, sumiendo su arte en desconcierto” (p. 74). La nube, el remolino... son conceptos que no se pueden expresar de manera inequívoca y, sin embargo, intuitivamente percibimos que poseen una gran carga de estructura, contenido, coherencia... Estos fenómenos han sido dejados de lado u obviados por la comunidad científica durante mucho tiempo, si bien con el desarrollo de las teorías de la complejidad parece haber llegado el momento de su estudio.

La necesaria complementariedad de la ciencia clásica y las nuevas ciencias de la complejidad queda explicada por José Navarro Cid (2001):

La Mecánica Clásica ha tratado con sistemas en equilibrio o cercanos a él, desechando el estudio de sistemas que se alejaran de estas condiciones, como por ejemplo los fluidos. Su objeto de estudio paradigmático ha sido la dinámica planetaria, con una descripción de la misma que aún hoy nos sigue maravillando y con unos éxitos que han ido mucho más allá del terreno puramente científico para entrar en fenómenos de interés a escala de la totalidad de la humanidad [...]. Por el contrario, las Teorías de la Complejidad se han interesado por los sistemas alejados del equilibrio, por el estudio de la turbulencia, de las fluctuaciones, del ruido, etcétera. Desde un punto de vista predictivo, los éxitos de esta ciencia han sido menos sorprendentes que los conseguidos por la mecánica celeste. [...] diríamos que la Mecánica Clásica ha sabido describir el orden constituido, pero no la constitución de ese orden (p. 99).

C. Definición de sistema

El libro fundacional de la Teoría General de Sistemas se debe a Ludwig Von Bertalanffy y fue publicado por primera vez en 1968 (si bien ya desde los años 40 otras personas habían escrito sobre el tema, incluido el propio Bertalanffy).

En varias disciplinas de la ciencia moderna han ido surgiendo concepciones y puntos de vista generales semejantes. En tanto que antes la ciencia trataba de explicar los fenómenos observables reduciéndolos al juego de unidades elementales investigables independientemente una de otra, en la ciencia contemporánea aparecen actitudes que se ocupan de lo que un tanto vagamente se llama “totalidad”, es decir, problemas de organización, fenómenos no descomponibles en acontecimientos locales, interacciones dinámicas manifiestas en la diferencia de conducta de partes aisladas o en una configuración superior, etc.; en una palabra, “sistemas” de varios órdenes, no comprensibles por investigación de sus respectivas partes aisladas. (Bertalanffy, 1989, p. 36).

La definición que propone Bertalanffy es la siguiente: “Un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio circundante” (p. 263). Según esta definición, el análisis de los sistemas requiere en un primer momento identificar los límites del medio circundante (externo al sistema) y el propio sistema. Y dentro del sistema los elementos que lo componen, situando el foco de estudio en las interrelaciones entre los elementos y entre estos con el entorno.

Algo más detallada, la definición de Donella Meadows habla de sistema como: “*A set of elements or parts that is coherently organized and interconnected in a pattern or structure that produces a characteristic set of behaviors, often classified as its ‘function’ or ‘purpose’*” (Meadows y Wright, 2008, p. 188).⁵⁹

Además, Donella Meadows identifica los siguientes principios fundamentales de los sistemas:

A system is more than the sum of its parts. / Many of the interconnections in systems operate through the flow of information. / The least obvious part of the system, its function or purpose, is often the most crucial determinant of the system’s behavior. / System structure is the source of system behavior. System behavior reveals itself as a series of events over time (p. 188).⁶⁰

D. El punto de vista sistémico

El punto de vista sistémico invita a considerar los fenómenos como escenarios dinámicos sujetos a flujos constantes e interacciones y a observar las interrelaciones de sus elementos. Permite detectar puntos sensibles al cambio, e identificar bucles de realimentación y de compensación.

Este nuevo enfoque ha tenido gran difusión y utilidad en numerosas áreas de conocimiento y resulta especialmente adecuado para las disciplinas sociales ya que estudian sistemas con muchas variables interconectadas e interdependientes.

En 1956 Keneth E. Boulding propuso una clasificación⁶¹ de los sistemas según su nivel de complejidad. Tal como explica el propio autor, esta clasificación, si bien es correcta en su jerarquía, no

⁵⁹ Un conjunto de elementos o partes que se organiza con coherencia y está interconectado conforme a un patrón o estructura que produce un determinado conjunto de comportamientos, frecuentemente denominados como ‘función’ o ‘propósito’ [Traducción propia].

⁶⁰ Un sistema es más que la suma de sus partes. / Muchas de las interconexiones en los sistemas consisten en flujos de información. / El elemento menos evidente de un sistema, su función u objetivo, es frecuentemente el que determina de manera más crucial el comportamiento del sistema. / La estructura del sistema determina su comportamiento. El comportamiento del sistema se manifiesta a partir de secuencias de eventos a lo largo del tiempo. [Traducción propia].

⁶¹ La terminología de la clasificación no es tan explícita en el texto de Boulding, que ofrece para cada nivel una descripción más extensa de las propiedades que lo acompañan y ejemplos. La traducción e interpretación de cada término es propia.

ofrece una uniformidad en cuanto al salto de nivel de complejidad al pasar de un sistema a otro. La propiedad de estar vivo marca una clara división, al igual que el salto hacia los sistemas humanos en los que aparece una complejidad radicalmente diferente al resto de sistemas:

- 1 - Estructuras estáticas.
- 2 - Máquinas, sistemas dinámicos simples (ej: reloj).
- 3 - Mecanismos de control o cibernéticos (ej: termostato).
- 4 - Sistemas abiertos (ej: célula, río...).
- 5 - Organismos inferiores (ej: plantas).
- 6 - Animales.
- 7 - Humanos.
- 8 - Sistemas socio-culturales.
- 9 - Sistemas Trascendentes.

(Boulding, 1956, pp. 202-205).

Boulding aclara el significado de este último nivel:

To complete the structure of systems we should add a final turret for transcendental systems, even if we may be accused at this point of having built Babel to the clouds. There are however the ultimates and absolutes and the inescapable unknowables, and they also exhibit systematic structure and relationship. It will be a sad day for man [sic] when nobody is allowed to ask questions that do not have any answers (p. 205).⁶²

Una de las ventajas, según Boulding, de visualizar esta jerarquía de los sistemas es que “nos da una idea de las brechas existentes tanto en el conocimiento teórico como empírico. Los modelos teóricos se extienden hasta el cuarto nivel y no mucho más allá” (p. 205). Además, apunta que quizá uno de los usos más valiosos del esquema sea el de evitar que aceptemos como final un nivel de análisis teórico que está por debajo del nivel del mundo empírico que estamos investigando (p. 207).

⁶² Para completar la estructura de los sistemas debemos agregar un tramo final para los sistemas trascendentales, aunque se nos pueda acusar en este punto de haber construido una Torre de Babel hasta las nubes. Sin embargo, existen los últimos y absolutos así como los inevitables incognoscibles, y estos también exhiben una estructura y una relación sistémicas. Será un triste día para el ser humano cuando a nadie se le permita hacer preguntas que no tengan respuesta. [Traducción propia].

Bertalanffy sigue el mismo hilo argumental al sostener que no es posible reducir los niveles biológico, del comportamiento y social al nivel más bajo, el de las construcciones y leyes de la Física. Y sugiere que esta visión sistémica puede hacer recuperar ciertos valores útiles para la especie humana. En sus propias palabras “el modelo del mundo como una gran organización posiblemente ayude a reforzar el sentido de reverencia hacia lo viviente que casi hemos perdido en las últimas y sanguinarias décadas de la historia humana” (Bertalanffy, 1989, p. 49). En la misma línea de pensamiento Donella Meadows razona afirmando:

At a time when the world is more messy, more crowded, more interconnected, more interdependent, and more rapidly changing than ever before, the more ways of seeing, the better. The systems-thinking lens allows us reclaim our intuition about whole systems and hone our abilities to understand parts, see interconnections, ask “what-if” questions about possible future behaviors, and be creative and courageous about system redesign. Then we can use our insights to make a difference in ourselves and our world. (Meadows y Wright, 2008, p. 6).⁶³

Una de las aportaciones más importantes del punto de vista sistémico es la comprensión de que el mundo que los humanos somos capaces de percibir y describir no es la realidad sino un mundo simbólico, construido a partir de nuestras interacciones con lo real. Así mismo, los sujetos conformamos el espacio de la creatividad, de la novedad y de la transformación.

E. El pensamiento complejo

≈ La complejidad es una palabra problema y no una palabra solución. ≈ Edgar Morin (1994, p. 22)

De la mano de la Teoría General de Sistemas surge el concepto de pensamiento complejo. Este último, desarrollado entre otras personas por Edgar Morin (1994), profundiza en la Teoría General de Sistemas y pone el acento en superar el ‘paradigma de simplificación’:

Vivimos bajo el imperio de los principios de disyunción, reducción y abstracción, cuyo conjunto constituye lo que llamo el «paradigma de simplificación». Descartes formuló ese paradigma maestro de Occidente, desarticulando al sujeto pensante (ego cogitans) y a la cosa

⁶³ En un tiempo en el que el mundo está más desordenado, más abarrotado, más interconectado, más interdependiente, y cambiando más rápidamente que nunca, cuantos más puntos de vista, mejor. La mirada del pensamiento sistémico nos permite recuperar nuestra intuición sobre el sistema en su conjunto y mejorar nuestra habilidad para comprender los elementos, ver interconexiones, formular preguntas tipo ‘y si...’ sobre posibles comportamientos futuros y aplicar creatividad y coraje en relación al rediseño de los sistemas. Podremos entonces usar nuestras ideas para lograr cambios significativos propios y en nuestro mundo. [Traducción propia].

extensa (res extensa), es decir filosofía y ciencia, y postulando como principio de verdad a las ideas «claras y distintas», es decir, al pensamiento disyuntor mismo. Este paradigma, que controla la aventura del pensamiento occidental desde el siglo XVII, ha permitido, sin duda, los enormes progresos del conocimiento científico y de la reflexión filosófica; sus consecuencias nocivas ulteriores no se comienzan a revelar hasta el siglo XX (p. 29).

La propuesta de Morin pasa por “sustituir al paradigma de disyunción/reducción/unidimensionalización por un paradigma de distinción/conjunción que permita distinguir sin desarticular, asociar sin identificar o reducir” (p. 34). Morin describe la complejidad como un territorio dinámico en el que “el pensamiento complejo está animado por una tensión permanente entre la aspiración a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista, y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo conocimiento” (p. 23).

Para Morin, el nuevo paradigma ha de conducir a una “nueva unidad de la ciencia [que] no cobra sentido más que con el retorno de los expulsados durante los siglos XVIII y XIX, que se reintegran lentamente, localmente u ocasionalmente a las ciencias” (p. 79). Morin justifica la eventual expulsión considerando que fue “una necesaria puesta en paréntesis [que] permitió el extraordinario desarrollo de las ciencias; pero [...] que ahora asfixia, sofoca, a la nueva y necesaria metamorfosis.” Algunos de los expulsados de los que habla Morin son: lo aleatorio, lo imprevisible, la inventividad y la creatividad (p. 79-80).

Con respecto a la especialización científica en diferentes disciplinas, Morin sostiene que el principio de disyunción ha aislado radicalmente entre sí a los tres grandes campos del conocimiento científico: “la física, la biología, la ciencia del hombre [sic]” (p. 30). Esta idea retrotrae a otros planteamientos, entre ellos los de Gropius que, desde otro punto de vista, persiguen superar la sobreespecialización. Gropius además asignaba un rol protagonista a proyectistas⁶⁴ y profesionales de la arquitectura en esa gigantesca tarea reunificadora:

[...] there are indications that we are slowly moving away from overspecialization and its perilous atomizing effect on the social coherence of the community. If we skim the mental horizon of our present civilization, we observe that many ideas and discoveries are wholly concerned with finding again the relationship between the phenomena of the universe, which scientists had so far viewed only in isolation from neighboring fields. (...) Are we on

64 *Planner* en el inglés original, lo que hoy día denominamos profesional del diseño en un sentido amplio.

the way to regain a comprehensive vision of the oneness of the world which we had taken apart? (Gropius, 1970, p. 143).⁶⁵

F. Acerca de la intuición y la creatividad

La intuición es definida en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española como: “Facultad de comprender las cosas instantáneamente, sin necesidad de razonamiento”. La Teoría General de Sistemas logra abrazar simultáneamente, por una parte, el ámbito de lo racional y analítico (en el momento en que se construyen modelos) y por otra parte dar espacio a lo intuitivo (que permite identificar patrones y estructuras no lineales o difusas).

La intuición está cercana a otra importante facultad humana: la creatividad. Ambas han mantenido por muchos años una relación de amor-odio con el método científico tradicional. La intuición y la creatividad han sido frecuentemente miradas con recelo por la ortodoxia científica, si bien encontramos que asoman abundantemente por las rendijas de la historia de la ciencia. La mayoría de las veces relegadas, eso sí, a leyendas y anécdotas. Existen innumerables ejemplos desde el ¡eureka!⁶⁶ de Arquímedes de Siracusa, o la manzana que cayó en la cabeza de Isaac Newton. El mismo Albert Einstein afirmaba que “Hay un chispazo en la conciencia, llámese intuición o como se quiera, que trae la solución sin que uno sepa cómo o por qué”. Solo recientemente la ciencia ha empezado a considerar estos fenómenos como objeto de estudio y atención.

La imaginación, la iluminación, la creación, sin las cuales el progreso de la ciencia no hubiera sido posible, no entraban en las ciencias más que ocasionalmente: eran, lógicamente, no dignas de atención, y, epistemológicamente, siempre condenables. Se ha hablado de ellas en las biografías de los grandes sabios, pero nunca en los manuales y los tratados, en los que, por lo tanto, una sombría compilación estaba constituida, como en los yacimientos subterráneos de carbón, por la fosilización y la compresión de aquello que, en su origen, habían sido fantasías, hipótesis, proliferación de ideas, inventos, descubrimientos. (Morin, 1994, p. 83).

⁶⁵ [...] hay indicios de que nos estamos alejando lentamente de la sobreespecialización y su peligroso efecto atomizador sobre la coherencia social de las comunidades. Si echamos un vistazo al horizonte mental de nuestra civilización actual, observamos que muchas ideas y descubrimientos están ocupados completamente en encontrar de nuevo la relación entre los fenómenos del universo, que hasta ahora la ciencia sólo habían examinado aislándolos de las disciplinas adyacentes. (...) ¿Estamos en camino de recuperar una visión integral de la unidad del mundo que habíamos desarticulado? [Traducción propia].

⁶⁶ La historia cuenta que Arquímedes pronunció esta palabra tras descubrir que el volumen de agua que asciende es igual al volumen del cuerpo sumergido. Este hallazgo lo habría realizado mientras se encontraba sumergido en la bañera y tal fue su alegría que salió corriendo a las calles de Siracusa desnudo gritando ¡Eureka! (‘¡Lo he descubierto!’). (<https://es.wikipedia.org/wiki/%C2%A1Eureka!>).

La Teoría de Sistemas y el pensamiento complejo han abierto una vía de conciliación de la intuición y la creatividad dentro del pensamiento académico. Richard Buchanan (2018) aporta una definición de creatividad como: “la capacidad de crear nuevas conexiones e interrelaciones entre los elementos de un sistema”. En este contexto, una persona diseñadora creativa es aquella capaz de analizar un sistema, comprenderlo y extraer nuevas estructuras válidas. Buchanan toma la categorización del lenguaje como punto de partida para su argumentación: los nombres que damos a las cosas son categorías, que fijan su significado y que nos resultan indispensables para la comunicación y la interrelación. La creatividad surge al desmontar una categoría para descubrir nuevos significados. Supone un cambio en la percepción desde el momento en que se es capaz de combinar dos categorías en la imaginación y ver la posibilidad de un nuevo significado. Así, la creatividad provoca cambios en las categorías y crea otras nuevas. Para ilustrar este concepto Buchanan propone el siguiente esquema:

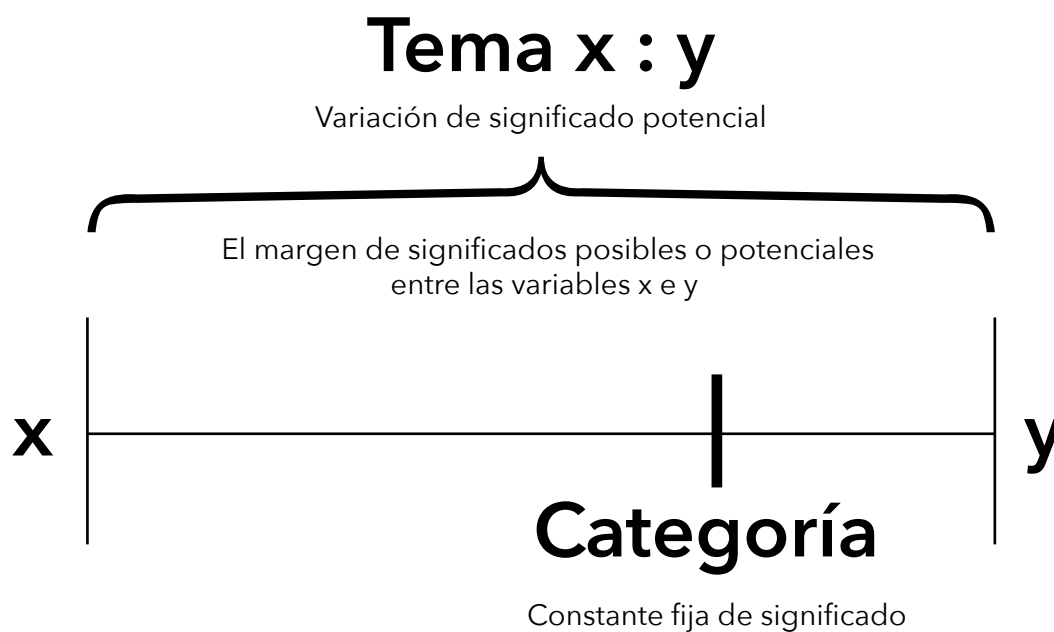


Figura 13. Esquema de categorías y significados. Richard Buchanan ilustra la relación entre categorías y significados y propone una definición de creatividad como la generación y cambio de categorías. Adaptado y traducido de: *Creativity and principles in the flourishing enterprise* (Buchanan, 2018).

Aplicando el mismo planteamiento al uso de la creatividad en el diseño, Dan Hill (2012) avanza en este hilo argumental retomando las palabras del proyectista y profesor Hugh Dubberly, que sugiere que “ver patrones, hacer conexiones y entender relaciones” son de hecho la esencia del

diseño, aunque solo una pequeña parte de profesionales del diseño considerarían que entender y a menudo reorientar estas relaciones forma parte de su desafío profesional (p. 94).

G. La complejidad reconforma la profesión del diseño

El punto de vista de la complejidad no solamente afecta al resultado del diseño, también invita a un replanteamiento de la posición del diseño dentro del sistema social. Para Claudia Sánchez Orozco (2015) el enfoque del pensamiento complejo supone un cambio de estructuras mentales que modifica la manera de actuar de las personas que diseñan:

La comprensión de la complejidad hace indispensable un cambio muy profundo de nuestras estructuras mentales, de nuestro modo de pensamiento individual y colectivo, como ciudadanos [sic] y como diseñadores. La trascendencia del cambio radica en que nuestra forma de pensar determina cómo actuamos, cómo nos desarrollamos y nos comportamos; delimita nuestra forma de interactuar con el mundo, nuestra manera de intervenir la realidad y por lo tanto nuestra forma de diseñar (p. 30).

Dicho de otra manera, la complejidad permite hacer visibles los componentes, los factores y los vínculos del diseño que el enfoque simplificador y fragmentador había dejado ocultos (p. 45).

El pensamiento complejo ha sido acogido ampliamente por el sector del diseño y se ha hecho hueco en la literatura académica y en los foros profesionales. Norma Alejandra González y Demian Aguilar (2018), en su artículo “El diseño desde la nueva teoría de la complejidad” sostienen que al tomar en consideración la ambigüedad y la incertidumbre del mundo, el paradigma de la complejidad supone una nueva forma de pensar el diseño. Su marco epistemológico considera la articulación del conocimiento científico mediante la incorporación del sujeto, la auto-organización, la transdisciplina, el azar, el alea (suerte, riesgo) la recursividad y lo pone en relación con otras formas de conocimiento no científico (párr. 20).

González y Aguilar sostienen que la complejidad se relaciona con múltiples aspectos presentes en la práctica del diseño:

[...] la conceptualización de objetos, el proceso de innovación, la gestión, por un lado; por otro, la desigualdad social, la pobreza y la ambición, la abundancia y la carencia, el apego o desapego emocional, y en particular, el proceso metodológico, el proceso creativo, y la necesidad de pertenencia (párr. 33).

Esta descripción de la complejidad del escenario de actuación del diseño enlaza con el concepto de ‘*wicked problems*’ o problemas enredados mencionado anteriormente. Según el esquema de los órdenes del diseño propuesto por Richard Buchanan⁶⁷, en el cuarto orden (el diseño de entornos y sistemas, que a su vez engloba el resto de órdenes inferiores) es donde aparece un nivel de complejidad mayor. Para Buchanan (2018) algunas de las personas que diseñan poseen la habilidad de captar las ideas y valores esenciales de sistemas muy complicados: son las que diseñan en el cuarto orden. Buchanan denomina ‘diseño dialéctico’ al tipo de diseño que se desarrolla en este cuarto orden. Y explica la elección de este término porque la práctica usual en este ámbito es la discusión, las conversaciones (llamadas ‘conversaciones estratégicas’) en un esfuerzo por encontrar las ideas y valores fundamentales que animan la tarea que llevamos a cabo.

El esquema de los cuatro órdenes del diseño se completa asignando un término específico o campo de actuación del diseño a cada nivel. Así:

1er orden: Problemas de comunicación. Signos. Diseño gráfico.

2º orden: Problemas de construcción. Objetos. Diseño de producto.

3er orden: Problemas de acción. Acciones. Diseño interactivo.

4º orden: Problemas de integración. Pensamientos. Diseño dialéctico.

Buchanan (2019) considera el diseño y el pensamiento del que depende como un arte cultural y humanístico, una disciplina que transforma lo que nos rodea en entornos para las experiencias humanas. Estos entornos son productos que pueden ser considerados sistemas en sí mismos y sistemas dentro de sistemas (p. 100).

Esta idea del diseño como generador de cultura ya quedó expuesta en el capítulo anterior al hablar del diseño estratégico. Diferentes voces (Buchanan, Hill, Julier) se adhieren a este principio siempre y cuando la cultura sea considerada como un proceso dinámico, fluido:

[...] culture is not a state, expressed in an ideology or a body of doctrines. Rather, it is an activity. Culture is the activity of ordering, disordering, and reordering in the search for understanding and for values which guide action. Culture is the search for principles in the

67 Ver esquema en *Figura 8* en la página 64.

everyday engagements of life as well as in the special human engagements of science, art, politics, and design. (Buchanan, 1998, p. 10).⁶⁸

El diseño visto como un proceso abierto permite que sea considerado un ámbito exploratorio, en palabras de Dan Hill (2012):

[...] with this more investigative view of design, there are no claims to having a clearly prescribed course of action with a straight line to the ideal solution. Yet we can still see the world as malleable, fungible – and look for affordances to work with – without the sense that design necessarily knows all” (p. 108).⁶⁹

Las oportunidades que menciona Dan Hill se relacionan con los ‘puntos de palanca’ (*leverage points*) de la Teoría de Sistemas:

[...] by making small moves within a system, we may be able to shift the patterns at the macro-level, just as a single bird within a flock does. This is Kwinter’s description of “a delicate servo-mechanism guiding a much larger machine”. The “much larger machine” may not be malleable directly, or even capable of being understood. Yet it can still be affected (p. 109).⁷⁰

El factor de complejidad, tiene relación con el nivel de ‘vitalidad’ o dinamismo de un sistema⁷¹. Todos los sistemas humanos son sistemas abiertos. Y en un nivel superior de complejidad los sistemas socioculturales son aquellos “con capacidad de crear un sentido social de organización, de compartir cultura, historia y futuro, de disponer de sistemas de valores, de elaborar sistemas de significados, etcétera” (Navarro Cid, 2001, p. 15).

68 [...] la cultura no es un estado, expresado en una ideología o un cuerpo de doctrinas. Más bien, es una actividad. La cultura es la actividad de ordenar, desordenar y reordenar en búsqueda de la comprensión y los valores que han de guiar la acción. La cultura es la búsqueda de principios en las implicaciones cotidianas de la vida, así como en las implicaciones humanas especiales de la ciencia, el arte, la política y el diseño. [Traducción propia].

69 [...] con esta visión más investigadora del diseño, no se aspira a tener un curso de acción claramente prescrito con una línea recta hacia la solución ideal. No obstante, todavía podemos ver el mundo como maleable, fungible –y buscar oportunidades con las que trabajar– sin sentir que el diseño necesariamente lo sabe todo.

70 [...] al hacer pequeños movimientos dentro de un sistema, podemos cambiar los patrones a nivel macro, como hace un solo pájaro en una bandada. Esta es la descripción de Kwinter de “un delicado servo-mecanismo que guía una máquina mucho más grande”. Es posible que la “máquina mucho más grande” no sea maleable directamente, o incluso que no se pueda entender. No obstante, todavía puede verse afectada. [Traducción propia].

71 Ver esquema Boulding (p. 93).

H. Sistemas caóticos y estructuras disipativas: oportunidades para el diseño estratégico

Los sistemas también se pueden clasificar en función de su distancia del equilibrio (en-cerca-y-alejados del equilibrio). Esto nos aproxima al concepto de estructuras disipativas⁷². Estas estructuras son típicas de sistemas alejados del equilibrio y son las que permiten que un sistema cambie generando en su interior dinámicas diferentes, un orden nuevo.

Un cristal, una vez formado, es un típico sistema en equilibrio, que ya no necesita de flujo alguno proveniente del medio para mantenerse (Navarro Cid, 2001, p. 88). Sin embargo, todos los sistemas vivos son sistemas abiertos, alejados del equilibrio en mayor o menor medida. Los sistemas alejados del equilibrio tienen una tendencia natural a aumentar su complejidad, entendiendo por complejidad la autonomía con respecto al medio y la capacidad de procesamiento de información. José Navarro Cid (2001) lo ilustra de manera elocuente:

El ejemplo paradigmático de esta tendencia natural hacia estados más complejos lo constituye el aumento de complejidad orgánica acontecido a lo largo de la evolución biológica. Como atinadamente dice Jorge Wagensberg (1998), entre una bacteria y William Shakespeare algo ha pasado (p. 43).

La tendencia a la complejidad de los sistemas abiertos aumenta la capacidad de adaptación en circunstancias de cambios rápidos. Todo ello ofrece un punto de vista interesante para el estudio de la evolución de los sistemas sociales, como es el caso que nos ocupa de la creación de cultura por parte del diseño. Los ya mencionados puntos de palanca de los sistemas son los causantes de lo que se conoce como ‘efecto mariposa’.

Sucede, a veces, que un sistema social no modifica su comportamiento básico cuando se le somete a una determinada acción. Por el contrario, en otros casos, pequeñas acciones producen grandes efectos. [...] son los puntos en concreto en los que el sistema da un salto hacia un nuevo estado. (Navarro Cid, 2001, p. 45).

Los sistemas impredecibles, pero no inestables, y con una estructura dinámica son también llamados caóticos. El caos se halla en una región intermedia entre el orden absoluto y el azar completo:

No hay estructura alguna posible en el azar. Un cierto orden se hace necesario para almacenar información, para mantener cierta estabilidad estructural [...]. En definitiva, las teorías

72 Un concepto de Ilya Prigogine, Premio Nobel de Química 1977.

del caos tratan sobre la estructura y el orden. Pero un orden muy distinto al característico de la mecánica clásica. (Navarro Cid, 2001, p. 85).

La frase “nada se ve hasta que se dispone de la metáfora idónea para percibirlo”, del físico Robert Stetson Shaw estudioso de la teoría del caos, nos da pie para conectar la dinámica de sistemas y el ámbito de la creatividad. John Kao propone una buena metáfora para visualizar los sistemas caóticos. Impulsor ferviente de la necesidad de la creatividad en el ámbito empresarial, Kao recurre a la imagen del jazz para explicar la coexistencia dinámica del orden y el desorden:

In jazz—and in business—the improvisational style derives its power from the way it juxtaposes certain vital human tensions, or paradoxes. Here’s a partial list of them, in no particular order:

- The established (tradition, powers that be, status quo) in tension with the new.
- The need for form in tension with the drive for openness.
- Critical norms and standards in tension with the need to experiment.
- The security of the familiar in tension with the lure of the unknown.
- Responsiveness (responsibility) to the group in tension with individual expressiveness.
- Discipline in tension with freedom.
- Power in tension with desire.
- Established theory in tension with persistent experimentation.
- Expertise in tension with freshness, naïveté.

(Kao , 1997, p. 32).⁷³

73 En el jazz y en los negocios, el poder de la improvisación proviene de la yuxtaposición de ciertas tensiones humanas vitales, o paradójicas. Aquí hay una lista parcial de estas, sin ningún orden particular:

- Lo establecido (tradicción, poderes fácticos, *statu quo*) en tensión con lo nuevo.
- La necesidad de conformarse en tensión con el impulso de apertura.
- Normas y estándares esenciales en tensión con la necesidad de experimentar.
- La seguridad de lo familiar en tensión con el atractivo de lo desconocido.
- Capacidad de respuesta (responsabilidad) hacia el grupo en tensión con la expresividad individual.
- Disciplina en tensión con libertad.
- Poder en tensión con el deseo.
- Teoría establecida en tensión con experimentación constante.
- Experiencia en tensión con frescura, ingenuidad.

[Traducción propia].

En suma, bajo este prisma se conforma el rol del diseño (estratégico) como observador de sistemas y constructor de modelos de la realidad (visualizaciones, metáforas) en los que la complejidad se hace más manejable. En este sentido, cada profesional del diseño estratégico actúa facilitando, interpretando la realidad difusa para proporcionar patrones y estructuras inteligibles y motivadoras de acción. La labor de quien diseña implica mirar los sistemas desde fuera, alejándose lo suficiente como para entenderlos y buscar los puntos de palanca que puedan desencadenar el establecimiento de nuevos códigos, articulaciones, estructuras.

Entendiendo las estructuras disipativas de la dinámica de sistemas como fenómenos espontáneos de autoorganización dentro de un sistema, cabría preguntarse si los sistemas humanos necesitan de una aportación externa como la del diseño estratégico para su evolución y transformación. Como ya se mencionó anteriormente, podemos considerar que el diseño es, en esencia, un ejercicio de acción humana con una intención concreta de modificación del entorno. Este impulso está presente en todas las personas, no es exclusivo de quien diseña. Lo que aporta el diseño es una aceleración de procesos. La metáfora nos la brinda el comportamiento de las enzimas, ya referido anteriormente, que sin ser imprescindibles para que ocurran determinadas reacciones, sí pueden resultar necesarias para alcanzar el punto crítico capaz de desencadenar resultados significativos.

Ahondando un poco más, podemos adentrarnos en el concepto de elegancia, que se utiliza también en el campo de la física para indicar la preferencia de expresar una teoría con el menor número de elementos, de la manera más simple⁷⁴. En diseño y en dinámica de sistemas las soluciones más elegantes serían aquellas que producen el máximo impacto con los mínimos elementos.

Los seres humanos, como individuos que actuamos e interactuamos dentro de los sistemas sociales, tenemos una gran sensibilidad hacia las estructuras caóticas, en tensión dinámica entre orden y desorden. Nos manejamos bien y nos encontramos especialmente vitales danzando en un punto medio de un vector de fuerzas que tiene en uno de sus extremos lo banal y en otro lo incomprendible. Esto es, buscamos esquemas conocidos donde nos podemos desenvolver con comodidad, pero con un punto de tensión hacia lo nuevo, excitante, desafiante, dinámico, heurístico. Es ahí precisamente donde se produce el juego, el aprendizaje, el arte, la motivación genuina, el impulso hacia la transformación. Y ese es también el territorio del diseño.

74 Stanford Encyclopedia of Philosophy (<https://plato.stanford.edu/entries/simplicity/>).

Jordi Llovet (1979) expresa el territorio de tensión dinámica con el que se encuentra el diseño afirmando:

El destino (por definición) social y comunitario del diseño, obliga a los diseñadores [sic] a forzar hasta límites traumáticos (para ellos a veces; en la mayoría de los casos para los propios objetos...) la dialéctica [...] entre la satisfacción de lo común/usual/funcional y la formalización de lo singular: algo, lo último, a que el diseñador, como creador de elementos estéticos, no puede ni debe renunciar (p. 126).

2.2. ESTABLECIMIENTO Y CAMBIO DE PARADIGMAS

A. Concepto de paradigma

∞ Los seres humanos necesitamos construir una representación de la realidad, principalmente, por dos razones: dar respuesta a la necesidad innata de saber quiénes somos y en qué mundo vivimos, por un lado; y ser capaces de transformar dicha realidad para mejorar nuestras condiciones de vida, por otro. Dicha representación nunca será idéntica a la realidad, sino una recreación de la misma que estará siempre condicionada por el punto de vista desde el que se construya. ∞ Ramón Lara Tébar

Los paradigmas constituyen, en palabras de Thomas Kuhn (1970), una completa constelación de creencias, valores y técnicas compartidas por los miembros de una determinada comunidad (p. 175). Suponen, en definitiva, la base de cada cultura y de cada civilización. Estas creencias, valores y técnicas son en su mayor parte ficciones, realidades imaginadas. No son mentiras, tal como explica Harari (2015): “A diferencia de la mentira, una realidad imaginada es algo en lo que todos creen y, mientras esta creencia comunal persista, la realidad imaginada ejerce una gran fuerza en el mundo” (p.46). Es el mismo funcionamiento de los juegos colectivos. Los paradigmas son las reglas del juego: el hecho de que quienes juegan las conozcan y asuman permite que el juego se desarrolle. Este mismo autor apunta que los colectivos humanos adoptamos estas creencias compartidas porque permiten disfrutar de la cooperación flexible entre grupos numerosos de individuos de manera efectiva. Harari establece la distinción entre “lo objetivo (aquello

que existe con independencia de la conciencia humana y de las creencias humanas); lo subjetivo (algo que existe en función de la conciencia y creencia de un único individuo) y lo intersubjetivo (algo que existe en el seno de la red de comunicación que conecta la conciencia subjetiva de muchos individuos)” (p. 136).

En sociología se usa de manera equivalente el término “imaginario colectivo” que comprende un conjunto de valores, instituciones, leyes y símbolos con los que la gente configura mentalmente su sociedad. Estas creencias compartidas están incrustadas y se entrelazan con el mundo material, de manera que nos manejamos con ellas como si fueran realidades objetivas. Existen sin necesidad de ser declaradas expresamente. De hecho habitualmente no se expresan o explicitan, no es necesario en la medida que se dan por sentado y son compartidas colectivamente. Donella Meadows desvela algunos ejemplos de estas grandes creencias subyacentes sobre las que se apoya la civilización occidental, tales como: “el dinero cuantifica algo real y tiene valor real. El crecimiento es bueno. La naturaleza es un almacén de recursos destinados a servir a los propósitos humanos. La evolución terminó cuando surgió el Homo sapiens. Los individuos pueden ‘poseer’ tierras.” (Meadows y Wright, 2008, p. 163).

Los paradigmas, dentro del marco de la Teoría de Sistemas, actúan como fuentes. De ellos surgen objetivos globales e información y se configuran dinámicas de flujo, almacenamiento y retroalimentación propias de los sistemas. (Meadows y Wright, 2008, p. 163).

B. Cambio de paradigmas

∞ *What is now proved was once only imagined.*⁷⁵ ∞ William Blake (1926)

Los paradigmas que rigen una determinada sociedad o cultura pueden cambiar, de hecho, evolucionan constantemente. Según Harari (2016), el sentido se crea cuando muchas personas entretejen conjuntamente una red común de historias. Estudiar historia supone contemplar cómo estas redes se tejen y se destejen, y comprender que lo que en una época a la gente le parece lo más importante de su vida se vuelve totalmente absurdo para sus descendientes (p. 167).

Para Donella Meadows (s. f.) existen diferentes puntos de palanca sobre los que intervenir en un sistema, con distinto poder de impacto o efectividad. Entre los menos efectivos están: los cambios

75 Lo que hoy se considera demostrado fue en su día solo imaginado. [Traducción propia].

en las constantes y parámetros, estructuras, flujos, bucles de realimentación, la circulación de la información en el sistema, las reglas o normas, etc. Señala también que los tres puntos de intervención con mayor potencial de impacto, en su orden de menos a más efectividad son:

- Los objetivos del sistema.
- La mentalidad o paradigma sobre la que se construye el sistema.
- La capacidad de trascender los paradigmas.

Así, los mayores puntos de palanca de un sistema se encuentran en estos niveles que involucran los cambios de paradigmas:

Whether it was Copernicus and Kepler showing that the earth is not the center of the universe, or Einstein hypothesizing that matter and energy are interchangeable, or Adam Smith postulating that the selfish actions of individual players in markets wonderfully accumulate to the common good, people who have managed to intervene in systems at the level of paradigm have hit a leverage point that totally transforms systems. (Meadows y Wright, 2008, p. 163).⁷⁶

Los cambios de paradigma suelen ser lo más difícil de cambiar en un sistema. Y sin embargo hay ocasiones documentadas en la historia en las que estos cambios se materializan muy rápido y parecen acontecer de la noche a la mañana sin que nadie hubiera sido capaz de predecirlos:

El valor del dinero no es lo único que puede evaporarse cuando la gente deja de creer en ello. Lo mismo puede ocurrir con leyes, dioses e incluso imperios enteros. En un momento dado están atareados modelando el mundo, y al siguiente ya no existen. Zeus y Hera fueron antaño poderes importantes en la cuenca del Mediterráneo, pero actualmente carecen de toda autoridad, porque nadie cree en ellos. La Unión Soviética podía haber destruido antaño a toda la especie humana, pero dejó de existir de un plumazo. (Harari, 2016, p. 166).

El comportamiento caótico de un montón de arena puede ayudar a entender y visualizar este tipo de procesos: “el montón de arena se auto-organiza [hacia] un estado crítico tal que la añadidura de un nuevo grano de arena puede provocar avalanchas catastróficas⁷⁷. Aunque la mayoría de las veces el grano se sumará al montón sin producir avalancha alguna”. (Navarro Cid, 2001, p. 87).

⁷⁶ Ya sea Copérnico y Kepler mostrando que la tierra no es el centro del universo, o Einstein planteando la hipótesis de que la materia y la energía son intercambiables, o Adam Smith postulando que las acciones egoístas de sujetos individuales en los mercados contribuyen maravillosamente al bien común, personas que han logrado intervenir en sistemas a nivel de paradigma han movido un punto de palanca que transforma totalmente los sistemas.

⁷⁷ El término ‘catastrófico’ es utilizado aquí en su acepción científica. Los puntos de catástrofes son los puntos en concreto en los que el sistema da un salto hacia un nuevo estado. (Navarro Cid, 2001, p. 45).

La paradoja de los cambios de paradigma, tal como la expresa Donella Meadows es que no hay nada físico o costoso o incluso lento en el proceso: a nivel individual puede ocurrir en un milisegundo, solo se necesita un ‘click’ mental, una nueva manera de mirar. Con las sociedades en su conjunto es otro cantar: resisten los desafíos a sus paradigmas más que cualquier otra cosa (Meadows y Wright, 2008, p. 164).

C. Resistencias

∞ *Todo lo nuevo, incluso la felicidad,*
causa espanto. ∞ Johann Christoph Friedrich Schiller (2005)

Ya en 1532 Nicolás Maquiavelo (1999) expresó la dificultad de introducir nuevos órdenes en una sociedad. En su obra *El Príncipe* escribió:

[...] debe considerarse que no hay nada más difícil de emprender, ni más dudoso de hacer triunfar, ni más peligroso de manejar, que el introducir nuevas leyes. Se explica: el innovador [sic] se transforma en enemigo de todos los que se beneficiaban con las leyes antiguas, y no se granjea sino la amistad tibia de los que se beneficiarán con las nuevas” (p. 28).

El politólogo Francis Fukuyama (2014) señala que la decadencia política es en muchos sentidos una condición para el desarrollo; lo viejo tiene que dejar paso a lo nuevo. Pero las transiciones pueden ser extremadamente caóticas y violentas. No hay manera de garantizar que las instituciones políticas se adapten de manera continua, pacífica y adecuada a las nuevas condiciones (p. 462).

De hecho, las instituciones y los paradigmas compartidos suponen un formidable ahorro de recursos y energía para el sistema, ya que sin ellas las personas se verían obligadas a pactar cada vez sus comportamientos colectivos. Sin embargo, los motivos individuales que empujan a las personas a aceptar las imposiciones de las instituciones pueden ser diversos. Según Fukuyama:

[...] human nature has provided us with a suite of emotions that encourage rule or norm following that is independent of the norm’s rationality. Sometimes rule following is reinforced by religious belief; in other cases we follow rules simply because they are old and traditional. We are instinctively conformist and look around at our fellows for guidelines to our own behavior. The tremendous stability of normative behavior is what creates enduring

institutions and has allowed human societies to achieve levels of social cooperation unmatched by any other animal species (p. 462).⁷⁸

El cambio de mentalidad del pensamiento complejo permite comprender algunos fenómenos como el de la resistencia al cambio. Este nuevo punto de vista puede arrojar luz sobre el fracaso y la frustración que producen algunos intentos de intervención sobre los sistemas con la expectativa de una respuesta típicamente lineal⁷⁹. La resistencia al cambio es de naturaleza sistémica: las organizaciones tienen una estructura que se ha ido conformando como consecuencia de impulsos de cambio previos, unos con éxito y otros no. La resistencia, la inercia que hay que vencer para que un cambio se consolide, responde a un modelo de regulación, pues todos los sistemas tienden a mantener su estabilidad interna (homeostasis).

Tal como recomendaba el arquitecto y diseñador Buckminster Fuller (s. f.): *“You never change things by fighting the existing reality. To change something, build a new model that makes the existing model obsolete”*⁸⁰

D. Lo que ocurre en la periferia

≈ *Un sistema capaz de intercambiar algo con su entorno (...) tiene su oportunidad para buscar estados menos probables.* ≈ Jorge Wagensberg (1986, p. 145)

Los sistemas alejados del equilibrio permiten la novedad, la diferenciación, la creatividad. Cuando existe un cambio radical en las circunstancias del entorno, sucede que las estructuras reaccionan al desequilibrio reorganizándose, dando lugar a una actividad frenética sobre todo en las áreas ‘fronterizas’, en la búsqueda de soluciones distintas que consigan un nuevo estado de estabilidad-complejidad en el sistema.

La metáfora del fluido sigue siendo de utilidad al observar lo que ocurre en un líquido sometido a un aumento de presión: súbitamente el contorno del sistema se transforma, la actividad, el

⁷⁸ [...] la naturaleza humana nos ha proporcionado un conjunto de emociones que fomentan la adopción de reglas o normas independientemente de la racionalidad de la norma. A veces, el seguimiento de las reglas se ve reforzado por creencias religiosas; en otros casos seguimos reglas simplemente porque son antiguas y tradicionales. Somos instintivamente conformistas y miramos alrededor en busca de congéneres que nos den pautas para nuestro propio comportamiento. La tremenda estabilidad del comportamiento normativo es lo que crea instituciones duraderas y ha permitido a las sociedades humanas alcanzar niveles de cooperación social no alcanzados por cualquier otra especie animal. [Traducción propia].

⁷⁹ Causalidad, proporcionalidad, reversibilidad, etc.

⁸⁰ Nunca cambias las cosas luchando contra lo que existe. Para cambiar algo, construye un nuevo modelo que haga el modelo existente obsoleto. [Traducción propia].

'*momentum*' se traslada a los bordes, que exploran y toman posesión de los intersticios, grietas, lugares blandos o frágiles de un contorno incapaz ya de sujetar la inevitable expansión.

Las áreas que no son centrales (no necesariamente geográficamente) de un sistema son las más propicias a producir alternativas a las dinámicas habituales o recurrentes. Las regiones fronterizas suelen generar mestizaje, mezcla, intercambio más acusado con lo que está fuera.

Es habitual, por ejemplo, que la población cercana a una frontera entre dos países conozca la lengua de la región vecina y comparta rasgos culturales. Si se produce un hallazgo o estrategia exitosa al otro lado de la frontera los primeros en adoptarla probablemente sean precisamente estos pobladores fronterizos. Por tanto estas regiones son las que producen más fenómenos atípicos, generando un banco de pruebas de ensayo-error que no es tan fácil que ocurra en la capital. Por otro lado, es justamente en las zonas alejadas del núcleo central donde se suelen acusar más rápido y con mayor fuerza las tendencias desestabilizadoras y las crisis, provocando una mayor urgencia por adoptar soluciones diferentes. Por último, las zonas que habitualmente están en un plano de atención no prioritario o evidente son las que tienen más opciones de salirse del camino marcado sin encontrarse de frente las resistencias o flujos compensadores del sistema.

Esta misma intuición, de que los grandes cambios no ocurren en territorios de máxima visibilidad también es compartida por José Luis Sampedro. Esta vez recogemos un fragmento en el que explica, a través de una metáfora, la situación de una persona que se desmarca de la trayectoria habitual. Se trata del economista disidente que se apea del lujoso tren del paradigma del crecimiento indefinido y decide avanzar en un carromato destartalado:

Tengamos confianza en nuestro carromato: la historia la cambian siempre los periféricos [sic] o los marginados interiores [...] (Sampedro, 2009, p. 363).

E. Lo obsoleto. Discordancias

*≈ Disasters always seem to derive from things which had an initial usefulness, but which, even though they have outlived their time, we then continue to operate, despite their enormous costs in terms of death and catastrophe.*⁸¹ ≈ Michel Serres (1995, p. 52)

La inercia de los sistemas es una fuerza poderosa, especialmente en los sistemas sociales en relación a los paradigmas con los que las personas hemos nacido y crecido. Una determinada creencia puede haber surgido en un momento concreto y haber arraigado en el sistema social al servir para un fin acorde con el objetivo general del sistema en dicho momento. Esa misma creencia puede resultar contraproducente más adelante, sin embargo lo que inicialmente fueron novedades se integran varias generaciones después como verdades de base (Schumacher, 1973, p. 102). Esto es, el contexto que las generó queda oculto y olvidado: en su momento fueron una alternativa, un modelo nuevo, y sin embargo en el presente parecen una realidad obvia e inapelable.

En el contexto del *management* organizacional, John W. Gardner (1990) observaba que en ocasiones los problemas de hoy quedan sin resolver mientras la gente masculla las consignas de ayer. Y aseguraba que se ven organizaciones cuya estructura y procesos fueron diseñados para resolver problemas que ya no existen. Si las fuerzas regenerativas no actúan, el final es predecible (p. 24).

La famosa anécdota de David Foster Wallace⁸² ilustra con humor la dificultad de reconocer los paradigmas en los que estamos inmersos:

Van dos peces nadando por el mar y se encuentran con un pez más viejo que viene nadando en dirección contraria. El pez mayor los saluda y les dice, «Buenos días, chicos. ¿Qué tal está el agua?».

Los dos peces jóvenes siguen nadando y al cabo de un rato uno de ellos mira al otro y le pregunta, «¿Qué demonios es el agua?» (Foster Wallace, 2013)

Reconocer que las convicciones que rigen nuestra sociedad son fruto de un contexto, una pieza de un sistema con una lógica vinculada a un momento concreto, puede ayudar a impulsar

⁸¹ Los desastres siempre parecen derivar de cosas que tuvieron una utilidad inicial, pero que, aunque su tiempo ha pasado, seguimos utilizando, a pesar de sus enormes costes en términos de muerte y catástrofe. [Traducción propia].

⁸² En 2005 David Foster Wallace pronunció estas palabras como un discurso en la ceremonia de graduación de los alumnos del Kenyon College.

cambios hacia distintos esquemas más adecuados a las circunstancias presentes. Nos encontraremos así libres de afrontar una lucha dialéctica para demostrar que lo viejo es ‘objetivamente’ incorrecto o falso: simplemente es obsoleto, ya no cumple con su función. Y lo nuevo se puede proponer como alternativa o como exploración, sin pretensiones de ser un modelo sin fisuras.

Este tipo de razonamiento es el que lleva a José Luis Sampedro (2009) a sostener:

Reconozco gustoso que desplazar el poder de la tierra y la aristocracia al dinero y la burguesía fue en su momento una hazaña histórica positiva. Pero la historia ha continuado y ahora exige reemplazar tal sistema porque el mercado ha cumplido su misión de liberar las fuerzas técnicas, detenidas entonces por otros intereses. Hoy el problema es distinto: consiste en someter esas fuerzas al servicio de la humanidad [...] (p. 89).

Sobre el mismo hilo argumental, en el contexto de la evolución política y la gobernanza, Fukuyama (2014) da razones sobre la persistencia de las instituciones:

They persist partly because they are useful and partly because they are believed to have intrinsic value. The human propensity to invest rules with emotional meaning is what makes them stable over long periods of time, but their rigidity becomes a liability when circumstances change (p. 543).⁸³

Recordemos a este punto el planteamiento de Donella Meadows ya mencionado, que señala que las intervenciones con mayor potencial de impacto en los sistemas son las que afectan a: los objetivos, la mentalidad o paradigma sobre la que se construye el sistema y finalmente la capacidad de trascender los paradigmas.

En el siguiente capítulo se propone un análisis del sistema socioeconómico actual tratando de sacar a la luz los objetivos y paradigmas sobre los que se apoya. Y en particular, entender cómo se imbrica la profesión del diseño dentro del sistema global.

⁸³ Persisten en parte porque son útiles y en parte porque se cree que tienen un valor intrínseco. La propensión humana a dotar a las reglas de significado emocional es lo que las hace estables durante largos períodos de tiempo, pero su rigidez se convierte en un lastre cuando las circunstancias cambian. [Traducción propia].

3. Una mirada a los sistemas vigentes. El diseño estratégico en el contexto del capitalismo neoliberal globalizado

3.1. LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN, INTERCAMBIO Y DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

A. El ser humano como animal social: la ficción, los mitos y la cooperación

Los seres humanos, como colectivo, tendemos a construir relatos compartidos, más o menos verdaderos, que nos permiten interactuar y nos ayudan a adaptarnos al entorno. Esta tendencia viene de lejos: se han encontrado evidencias de comportamientos de cooperación de los grupos humanos ya desde el paleolítico. Ignacio Martínez Mendizábal, que participó como antropólogo en los hallazgos de Atapuerca, lo ratifica a partir de los fósiles humanos hallados. Según este investigador, existen tres claves para nuestro desarrollo como especie que ya habían sido previamente identificadas por Darwin:

La primera es nuestra capacidad de crear herramientas para materializar nuestras ideas y objetivos, lo que ha permitido el desarrollo tecnológico de nuestra especie.

La segunda clave es la extraordinaria capacidad para trabajar en equipo y desarrollar organizaciones complejas. El éxito de la cooperación humana es que está formada por seres que colaboran estrechamente sacrificando sus intereses individuales en aras de un bien común. Esa generosidad, ese altruismo, es exclusivo de la especie humana.

El tercer factor es la competencia de grupo: nuestra supervivencia no sólo depende de nuestro desempeño individual, sino del grupo al que pertenecemos. Por tanto, la clave de la evolución

humana es nuestra capacidad de formar grupos imbatibles, que se quieren y comparten valores. (Toribio, 2020).

El instinto de cooperación también está relacionado con el nacimiento prematuro de los seres humanos en comparación con otros animales. Necesitamos una gran cantidad de cuidados y atenciones los primeros años de vida para sobrevivir. Y esta crianza prolongada debió favorecer la sociabilidad y el establecimiento en grupos cohesionados.

En las sociedades pequeñas, la cooperación está estrechamente ligada a la confianza, que a su vez se basa en el conocimiento mutuo y en las experiencias compartidas. Sin embargo, el gran logro del ser humano como especie estriba en la capacidad de cooperar a gran escala con personas desconocidas. El principal instrumento del que nos valemos para ello es la cultura: las convicciones, los mitos y las creencias compartidas. Lo que Harari (2016) sitúa en el nivel de realidad intersubjetivo:

A la gente le cuesta entender la idea de los «órdenes imaginados» porque da por hecho que solo hay dos tipos de realidades: las realidades objetivas y las realidades subjetivas. En la realidad objetiva, las cosas existen independientemente de nuestras creencias y sentimientos: La gravedad, por ejemplo, es una realidad objetiva. Existía mucho antes de que Newton naciera, y afecta tanto a la gente que no cree en ella como a la gente que sí cree (p. 164).

Sin embargo, hay un tercer nivel de realidad: el nivel intersubjetivo. Las entidades intersubjetivas dependen de la comunicación entre muchos humanos y no de las creencias y sentimientos de individuos humanos. Muchos de los agentes más importantes de la historia son intersubjetivos. El dinero, por ejemplo, no tiene valor objetivo. No podemos comer, beber ni vestirnos con un billete de un dólar. Pero mientras millones de personas crean en su valor, lo podemos utilizar para comprar comida, bebidas y ropa (p. 165).

Como en un juego, las reglas son inventos que permanecen mientras una masa crítica de participantes las acepta como válidas o legítimas. El origen de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios enraíza con los procesos de socialización y con las construcciones culturales inherentes a la especie humana.

Fukuyama (2014) identifica los diferentes comportamientos universales de socialización humana:

Human beings [...] are social animals by nature. But their natural sociability takes the specific form of altruism toward family (genetic relative) and friends (individuals with whom one has exchanged favors). This default form of human sociability is universal to all cultures and historical periods. [...]

Human beings by nature are also norm-creating and norm-following creatures. They create rules for themselves that regulate social interactions and make possible the collective action of groups. Although these rules can be rationally designed or negotiated, norm-following behavior is usually grounded not in reason but in emotions like pride, guilt, anger, and shame. Norms are often given an intrinsic value and even worshipped [...] (p. 8).⁸⁴

Las normas y convenciones sociales que regulan la producción, intercambio y distribución de bienes y servicios suponen un gran compendio cultural que quedan englobadas bajo el término ‘economía.’

B. Las finanzas son una parte de la economía

Economía y finanzas tienen significados y extensiones diferentes, si bien en las últimas décadas se tiende a hablar de ambos términos como si fueran equivalentes. Las finanzas son una mera parte de la economía, aunque se les ha concedido tal protagonismo que el resto de componentes han quedado desplazados.

El término economía procede etimológicamente del griego *oikonomia* (de *oikos* ‘casa’ y *nemein* ‘distribuir’, ‘administrar’)⁸⁵. De la administración de los recursos de la casa en su origen el término se amplía para referirse a la administración de los recursos de los colectivos humanos.

Estos recursos a los que se refiere el término económico son en un principio los naturales, a los que se suman los recursos artificiales (que provienen igualmente de la naturaleza pero han sido manipulados por los seres humanos). Según Naredo (2010) en un momento de la historia hubo una separación del mundo físico natural y del razonamiento económico. Esta idea es recogida por Claudia Sánchez Orozco (2015) en su tesis doctoral, señalando que la fractura se completó a principios del siglo XX “mediante el desplazamiento de la noción de sistema económico del circuito ininterrumpido de la producción, consumo y crecimiento hacia el mero universo abstracto del valor monetario” (p. 32):

84 Los seres humanos [...] son animales sociales por naturaleza. Pero su sociabilidad natural toma la forma específica de altruismo hacia la familia (parientes genéticos) y círculo de amistades (personas con las que se intercambia favores). Esta forma predeterminada de sociabilidad humana es universal para todas las culturas y períodos históricos. [...].

Los seres humanos por naturaleza también son criaturas generadoras y seguidoras de normas. Las personas crean reglas para sí mismas que regulan las interacciones sociales y hacen posible la acción colectiva de los grupos. Aunque estas reglas pueden diseñarse o negociarse racionalmente, el comportamiento de seguimiento de normas generalmente no se basa en la razón, sino en emociones como el orgullo, la culpa, la rabia y la vergüenza. A las normas a menudo se les da un valor intrínseco e incluso son objeto de adoración [...]. [Traducción propia].

85 Del diccionario de la lengua española (RAE).

[...] este enfoque afectó directamente a los ecosistemas y a todas las actividades humanas, [...] al reducir el campo de estudio de la economía –*objetos económicos*–, sólo a aquellas cosas que se consideraban *directamente útiles* para el ser humano en sus actividades e industrias, y el resto podía ser eliminado –y sustituido por capital– [...] (íd.).

Claudia Sánchez Orozco (2015) profundiza en esta idea recuperando un planteamiento que ya quedó explicitado a finales del siglo XIX por el economista León Walras⁸⁶: “el concepto usual de los *objetos económicos* siguieron su camino hacia una noción aún más restringida de lo útil” al sufrir tres recortes adicionales:

El primero, “al considerar del conjunto de cosas directamente útiles, solo aquellas que pueden ser *apropiables*”.

El segundo, “al retener sólo aquellos objetos apropiables que tienen *valor de cambio*”.

Y el tercero, al restringir “solamente aquellos que se consideren producibles con el propósito de asegurar la permanencia y crecimiento del circuito producción-consumo.”

Como conclusión, finalmente todo queda reducido al “producto monetario [que] es la hiperabstracción del contenido físico o material de todos los procesos y recursos que conducen a su obtención” (p. 33).

Teniendo en cuenta este planteamiento y al situar el ámbito de esta investigación en un contexto de economía en un sentido amplio, es la razón por la que hablaremos de los ‘sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios,’ que comprenden todas aquellas interacciones entre seres humanos en las que hay un traspaso de valor, sea o no financiero.

3.2. ORIGEN, PRINCIPIOS Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA CAPITALISTA

El capitalismo es el término que engloba los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios preponderantes actualmente y el que ha acompañado el proceso de globalización. En los últimos años se ha extremado su postura hegemónica hacia el denominado capitalismo neoliberal. “En términos socio-institucionales e ideológicos, el neoliberalismo predominó

⁸⁶ Marie-Ésprit-Léon Walras (Évreux, Francia; 16 de diciembre de 1834-Montreux, Suiza; 5 de enero de 1910) fue un economista francés de la Escuela de Lausana. (https://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%A9on_Walras).

ampliamente a nivel internacional desde las dos últimas décadas del siglo pasado [...]” (Dabat, Hernández Cervantes y Vega Contreras, 2015, p. 70).

A. Capitalismo y racionalismo

La construcción cultural que llamamos capitalismo ha constituido a lo largo de la historia una estrategia eficaz capaz de configurar con gran éxito los sistemas globales de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. El economista José Luis Sampedro (2009) señala que el capitalismo se basa en dos categorías fundamentales: la mercancía y el dinero.

El capitalismo, esencialmente, transforma el bien –es decir, algo que tiene aptitud para satisfacer necesidades– en la mercancía, algo que se compra y se vende en el mercado, y por eso otras veces lo llamamos sistema de mercado. Este concepto de mercancía empieza cuando, a lo largo de la Edad Media, se introducen unas innovaciones de medios y de técnicas de transporte que hacen imprescindible la aparición del segundo concepto, categoría o entidad: el dinero [...] (p. 405).

En la fachada principal del Rockefeller Center en Nueva York se encuentra la siguiente inscripción: “*Wisdom and knowledge shall be the stability of thy times*”⁸⁷. La presencia de esta frase en la entrada de un edificio, que representa como pocos el éxito del capitalismo, refleja el vínculo entre el desarrollo del conocimiento apoyado en el método científico y la consolidación del sistema económico capitalista. Se trata de un fragmento tomado de la Biblia. Resulta interesante observar la incorporación de una referencia religiosa, que sugiere la legitimación e institucionalización del conocimiento racional como paradigma cuasi sagrado.

Las raíces de la mentalidad capitalista se conformaron en el período de la Ilustración junto con el pensamiento positivista, racionalista o cartesiano. Los preceptos de esta filosofía se pueden concretar en cuatro, tal como los describe y enumera Ángel Sarabia:

1º - Precepto de evidencia

2º - Precepto reduccionista

3º - Precepto causalista

4º - Precepto de exhaustividad

Sarabia (1995, p. 32).

⁸⁷ “Y serán la estabilidad de tus tiempos y fortaleza de salvación, la sabiduría y la ciencia” (Isaías 33:6) (<https://www.biblia-todo.com/biblia/Version-moderna-1929/isaias-33-6>).

Pero no todos los fenómenos se pueden estudiar bajo estos parámetros, para ello se tienen que dar determinadas condiciones, que Bertalanffy (1989) identifica como dos: “La primera es que no existan interacciones entre «partes», o que sean tan débiles que puedan dejarse a un lado en ciertas investigaciones. Sólo con esta condición es posible «deslindar» las partes –real, lógica y matemáticamente– y luego volverlas a «juntar». La segunda condición es que las relaciones que describan el comportamiento de partes sean lineales”⁸⁸ (p. 17).

Según este razonamiento, y como se expuso anteriormente al hablar de la Teoría de Sistemas, escaparían de la metodología científica cartesiana el estudio de todos los sistemas vivos, entre ellos los sistemas sociales, económicos, organizativos, ecológicos, etc. En estos últimos el método cartesiano “ha mostrado debilidades insuperables y conocido rotundos fracasos que, sin descalificarlo, han venido a dejar bien delimitado su campo de aplicación y sus posibilidades.” (Sarabia, 1995, p. 78).

Las matemáticas han constituido un puntal esencial para la ciencia, sobre todo para el estudio de los sistemas lineales. Pero los números aplicados a los sistemas vivos conllevan un riesgo: proporcionan una falsa apariencia de neutralidad. Una decisión tomada en base a cálculos numéricos pasa por ser imparcial e impersonal. Al tomar el camino de la cuantificación, la mentalidad neopositivista de la civilización occidental dejó de prestar atención a otros aspectos de la realidad que no se adecuaban fácilmente al método cartesiano. Estos aspectos de la realidad que quedaron relegados no desaparecieron: fueron obviados o barridos debajo de la alfombra deslumbrante de la modernidad. José Luis Sampedro (2009) señala a este respecto que: “La aportación de cuantificaciones de lo real, con ser tan importante e indispensable, no soluciona en principio el problema propiamente estructural en el conocimiento de la realidad” (p. 46).

La disciplina económica capitalista quedó conformada bajo el paradigma científico cartesiano y trata de adecuarse al método y sus preceptos. Para ello construye modelos para cuantificar, ordenar, medir y calcular la realidad de los fenómenos económicos. Esto conlleva un ejercicio reduccionista que deja fuera todo aquello que no es susceptible de ajustarse a los preceptos cartesianos. Como resultado, el ya mencionado concepto de ‘objeto económico’, que corresponde a sucesivos recortes de la realidad para acabar admitiendo sólo aquello que es apropiable, con valor de cambio (monetario) y productible. (Naredo, 2010, p. 8).

88 En una relación lineal, las variables se mueven en la misma dirección a un ritmo constante.

La moral es uno de los conceptos que ha quedado relegado de ámbitos como el de la economía, pese a que en su origen estuvieron muy vinculadas. Como apunta Sampedro (2009): “una ciencia como la economía, que en su tratamiento moderno desde el siglo XVIII emerge de la filosofía social y la filosofía moral –Adam Smith era un profesor de este tema–, se ha convertido en una ciencia, a la cual la moral no le interesa nada” (p. 300).

Sin embargo, incluso aquellas realidades que encajan menos con la ortodoxia principal encuentran la manera de abrirse paso como expresión social. Harari (2016) lo ilustra con una divertida imagen:

Según la filosofía china, el mundo se sostiene por la interacción de fuerzas opuestas pero complementarias llamadas yin y yang. Puede que esto no pueda aplicarse al mundo físico, pero sí al mundo moderno que ha sido creado por el contrato entre la ciencia y el humanismo. Cada yang científico contiene en su interior un yin humanista, y viceversa. El yang nos proporciona poder, mientras que el yin nos proporciona sentido y juicios éticos. El yang y el yin de la modernidad son la razón y la emoción, el laboratorio y el museo, la cadena de producción y el supermercado. La gente suele ver solo el yang e imagina que el mundo moderno es árido, científico, lógico y utilitario: igual que un laboratorio o una fábrica. Pero el mundo moderno también es un supermercado extravagante (p. 268).

B. Valor y precio

≈ *Todo necio confunde valor y precio.* ≈

Antonio Machado (Nuevas Canciones. Proverbios y Cantares LXVIII)

El término ‘valorar’ aparece en el lenguaje habitual con un doble uso. El diccionario de la lengua española lo refleja en dos de sus acepciones:

1. tr. Señalar el precio de algo.
2. tr. Reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de alguien o algo.⁸⁹

Por un lado existe la conexión con el concepto de ‘precio’ y por otro la ligada al sentimiento subjetivo de reconocimiento, estima o aprecio de algo. El precio, aunque aparentemente se sitúa en el territorio de lo objetivo, con una mirada más detallada encontramos que así mismo tiene que ver con estimaciones subjetivas. De hecho, el precio es un concepto dinámico que se relaciona con la

⁸⁹ (<https://dle.rae.es/valorar>).

necesidad o valor subjetivo de un determinado bien o servicio entre las partes que participan en una transacción monetaria. La llamada en ciencias económicas ‘ley de la oferta y la demanda’

El precio no deja de ser una construcción cultural compartida, una estrategia que se ha demostrado tremendamente eficaz en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios en un colectivo de seres humanos a gran escala. Pero conviene no olvidar que el valor monetario siempre acompaña valores subjetivos, se apoya en lo que colectivamente es valorado o apreciado. El sistema de mercado trata de convertir algo con determinado valor (acepción 2 de la RAE) en una mercancía con un precio (acepción 1).

El hecho de que existan realidades valoradas, estimadas o apreciadas más allá del ‘objeto económico’ ha suscitado controversias entre disciplinas. Navarro Aguiar (2017) señala cómo:

[...] economics and sociology have maintained an uneasy cohabitation in the social sciences. Underlying this family quarrel are divergent conceptions of anthropological archetypes: homo economicus (humans as rational, self-sufficient decision-makers that maximise or optimise their interests) vs. homo sociologicus (humans as contextually contingent decision-makers with diverse and sometimes contradicting affiliations to place, family, religion, politics and other institutions) (p. 56).⁹⁰

Navarro Aguiar relata un momento histórico concreto en el que finalmente se resolvió la controversia para establecer el límite de cada disciplina. Como resultado se adjudicó a la economía el concepto de ‘valor’ (desarrollo económico y constitución de los mercados) y a la sociología el plural ‘valores’ (en el estudio de instituciones y relaciones sociales) (p. 56).

El sistema de mercado no es la única opción para la producción, intercambio y distribución de bienes y servicios operada por las civilizaciones humanas a lo largo de la historia. En el caso de la civilización occidental el sistema adquirió especial relevancia (primero desde el punto de vista teórico intelectual y práctico más adelante) con la difusión del concepto de ‘*homo economicus*’⁹¹ expuesto por Adam Smith en *La riqueza de las Naciones* (publicado por primera vez en 1776).

⁹⁰ “[...] economía y sociología han mantenido una convivencia incómoda en el seno de las ciencias sociales. Detrás de esta disputa familiar hay concepciones divergentes de los arquetipos antropológicos: *homo economicus* (humanos que toman decisiones racionales y autosuficientes que maximizan u optimizan sus intereses) frente a *homo sociologicus* (humanos que toman decisiones contextualmente contingentes con afiliaciones diversas y a veces contradictorias con lugares, familia, religión, política y otras instituciones). [Traducción propia].

⁹¹ Según Karl Polanyi (2001) esta difusión del concepto de ‘*homo economicus*’ de Adam Smith es fruto de una mala interpretación: “nunca una lectura errónea del pasado demostró ser más profética del futuro” (p. 45).

Adam Smith suggested that the division of labor in society was dependent upon the existence of markets, or, as he put it, upon man's [sic] "propensity to barter, truck and exchange one thing for another. (Polanyi, 2001, p. 45).⁹²

Para el antropólogo económico Karl Polanyi, una economía dirigida por los precios del mercado (y únicamente por los precios del mercado sin ayuda o interferencia exterior), es un fenómeno sin precedentes en la historia de nuestra raza (p. 45). El mismo autor asegura que los recientes descubrimientos históricos y antropológicos muestran, sorprendentemente, que la economía humana por regla general está inmersa en las relaciones sociales (y no al contrario). Y que el ser humano no actúa para salvaguardar su interés individual en la posesión de bienes materiales, sino más bien para salvaguardar su estatus social, sus reivindicaciones sociales, sus valores sociales. Por tanto valorará los bienes materiales solo en la medida en que sirvan para estos intereses sociales (p. 48).

En esta línea de pensamiento, diferentes voces han hecho notar que existen cuestiones que son valoradas socialmente y sin embargo quedan fuera del esquema de la economía de mercado al ser difícilmente transformables en mercancías. Así, el economista alemán Ernst Friedrich Schumacher, que publicó en 1973 una serie de ensayos bajo el título: *Lo pequeño es hermoso: Economía como si la gente importara*, reflexiona:

La sociedad, un grupo o un individuo dentro de la sociedad, puede decidirse a seguir manteniendo una actividad o una propiedad por *razones no económicas* (sean éstas sociales, estéticas, morales o políticas), pero de ninguna manera altera el carácter *antieconómico* de la misma. El juicio de la economía, en otras palabras, es un juicio extremadamente *fragmentario*; de todos los numerosos aspectos que en la vida real tienen que ser analizados y juzgados antes de que pueda tomarse una decisión, la economía sólo se fija en uno: que una cosa produzca o no beneficio monetario a *quienes la poseen y administran*. (Schumacher 1973, p. 41).

La realidad es que, a pesar de la ideología predominante asumida y legitimada de la economía de mercado, las personas y las sociedades persisten tozudamente en realizar el tipo de actividades 'antieconómicas' que menciona Schumacher. La disciplina económica no ignora este tipo de actividades, pero les asigna un lugar delimitado con su propia terminología (como es el caso del sector público y el tercer sector en contraposición con el sector privado o economía capitalista propiamente dicha). Las actividades del sector público y de las ONG son toleradas y sin duda cumplen un papel determinante para el sistema en su conjunto. Pero la teoría de la economía

⁹² Adam Smith sugirió que la división del trabajo en la sociedad dependía de la existencia de mercados, o, como él mismo dijo, de la "propensión del ser humano hacia el canje, trueque e intercambio de una cosa por otra". [Traducción propia].

neoliberal se resiste a integrar sus principios en la lógica de la economía de mercado. Existen, no obstante, economistas que reconocen la contradicción. Es el caso de Luis de Sebastián:

Los mercados tienen especiales dificultades para suministrar los bienes públicos. [...] Los bienes públicos se tienen que distribuir *extra mercatum* y hacer pagar por ellos –porque su producción también consume recursos– de otra manera que a través de un precio individual. [...] Si se dejara al mercado la producción de bienes públicos y semi-públicos, como quieren algunos [sic] neoliberales, o no los produciría en absoluto [...], al no poder cobrar por ellos a los usuarios individuales, o los produciría solo en la medida en que los puede cobrar, lo cual llevaría a una producción de tales bienes muy inferior a lo que necesita la sociedad. (Sebastián, 1999, p. 32).

[El mercado] Finalmente, como en la mayoría de los casos es imperfecto, tiene que ser complementado, corregido y ayudado por la sociedad, las administraciones públicas o las ONG (p. 41).

c. Del trueque a la moneda al dinero digital

Existen tres formas distintas de distribución de bienes y servicios, tal como fueron identificadas por Polanyi (2001): la reciprocidad, la redistribución y el intercambio.

La base rudimentaria del sistema de mercado es el trueque, en el que el intercambio sucede en un mismo espacio/tiempo⁹³. Sin embargo, el gran logro del invento del dinero es que hace posible el intercambio de mercancías en un espacio y/o tiempo diferentes.

Las distintas culturas del mundo han empleado a lo largo de la historia gran variedad de materiales y objetos para representar el dinero (sal, caracolas, cuentas de vidrio...). Pero finalmente los metales fueron el material más utilizado. Adam Smith explica la razón:

Metals can not only be kept with as little loss as any other commodity, scarce anything being less perishable than they are, but they can likewise, without any loss, be divided into any number of parts, as by fusion those parts can easily be reunited again; a quality which no other equally durable commodities possess, and which more than any other quality renders them fit to be the instruments of commerce and circulation (Smith, 2007, p. 23).⁹⁴

⁹³ En la disciplina económica se habla de situaciones de *'double coincidence of wants'* o 'coincidencia mutua de deseos'.

⁹⁴ Los metales no solo pueden conservarse sin alterarse más que cualquier otro material, ya que casi nada es menos perecedero, sino que también pueden, sin merma, dividirse en un número cualquiera de partes, ya que mediante la fusión esas partes pueden reunirse fácilmente de nuevo; una propiedad que no poseen otros materiales igualmente duraderos y que más que cualquier otra cualidad los hace adecuados para ser instrumentos de comercio y circulación. [Traducción propia].

Posteriormente surge el papel moneda, que se utiliza simultáneamente a las monedas de metal. Este invento añade un símbolo sobre otro símbolo. En el sentido que ya la moneda de metal sustituye el valor de bienes o servicios reales y el papel-moneda funciona a su vez como sustituto del dinero-metal. En origen el papel moneda es un documento que acredita que existe un depósito en algún lugar que responde en metal⁹⁵ por el valor indicado en el billete. Por lo tanto el elemento que sustenta ese valor es el crédito o confianza que otorgamos a la entidad emisora.

El siguiente salto simbólico es el que nos lleva al dinero digital. Una vez que la tecnología informática hace posible realizar apuntes contables con seguridad no hay impedimentos para sustituir el papel moneda por su equivalente registro telemático.

De hecho, incluso hoy en día las monedas y billetes son una forma rara de dinero. Actualmente, la suma total de dinero en el mundo es de unos 60 billones de dólares, pero la suma total de monedas y billetes no llega a los 6 billones de dólares. Más del 90 por ciento de todo el dinero [...] existe solo en los servidores informáticos. (Harari, 2015, p. 201).

El último y reciente invento es el de las criptomonedas. Su aparición ha provocado una gran conmoción en el sistema monetario, hasta el punto que está forzando una reformulación que todavía no se sabe a qué nuevo escenario conducirá. Las criptomonedas se basan en un sistema de encriptación llamado *blockchain* (o cadena de bloques distribuido) sustentado en Internet. La importancia y diferencia radical de este sistema de registro es que no requiere de una entidad o institución que respalde o avale la veracidad de las transacciones, pues el propio método de encriptación funciona en sí mismo como garantía.

La utilidad de la tecnología *blockchain* va más allá de las criptomonedas. Para explicarlo de manera sencilla con un ejemplo de otro ámbito, imaginemos el título de propiedad de un inmueble, lo que coloquialmente llamamos ‘las escrituras’. Estos documentos, a la postre, son unos pliegos de papel con letras impresas, como otros cualesquiera. Lo que les otorga validez es el hecho de que existe una copia fiel de ellos salvaguardada en los archivos de una notaría y de un registro oficial. La notaría y el registro oficial únicamente funcionan como garantía en la medida que confiamos que no habrá manipulación de dichos documentos. Pues bien, el *blockchain* precisamente proporciona una garantía de inviolabilidad incluso más reforzada, a través de la encriptación por

⁹⁵ Si bien en la actualidad esta correspondencia ya no existe: en 1944 los acuerdos de Bretton Woods de las Naciones Unidas adoptaron el patrón oro (que anclaba el precio del oro con el dólar). Este acuerdo se desmanteló en 1973, cuando la economía mundial pasó a regirse por un sistema de tipos cambiarios fluctuantes. En la actualidad el dinero se crea en función del compromiso de pago a través del crédito. (https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdos_de_Bretton_Woods).

bloques, de manera que si una parte de la información contenida en un bloque se manipulara se invalidaría toda la cadena.

D. Medios y fines

∞ El problema de valorar los medios por encima de los fines (lo cual, como afirmaba Keynes, es la actitud de la economía moderna) es que “destruye la libertad del hombre [sic] y el poder para elegir los fines que realmente le atraen; el desarrollo de los medios parece que dicta la elección de los fines. ∞ Schumacher (1973, p.50)

Numerosas voces, entre las que se encuentran un buen número de economistas, han llamado la atención sobre la confusión entre fines y medios que subyace en nuestros sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Según Luis de Sebastián (1999) “[el sistema de mercado] ha sido adoptado por todos los pueblos por los beneficios sociales que les ha producido, lo que constituye su última y única justificación racional y ética. El mercado no es un fin en sí mismo” (p. 23). Esta línea de pensamiento concuerda con el planteamiento ya expuesto de Karl Polanyi, que indica que todos los sistemas económicos están en último término al servicio de intereses sociales.

Harari (2016) advierte del riesgo de anteponer medios a fines:

[...] los relatos solo son herramientas. No deberían convertirse en nuestros objetivos ni en nuestras varas de medir. Cuando olvidamos que son pura ficción, perdemos el contacto con la realidad. Entonces iniciamos guerras enteras «para ganar mucho dinero para la empresa» o «para proteger el interés nacional». Empresas, dinero y naciones existen únicamente en nuestra imaginación. Los inventamos para que nos sirvieran, ¿cómo es que ahora nos encontramos sacrificando nuestra vida a su servicio? (p. 200).

Una respuesta a la pregunta que lanza Harari es atribuir a la inercia del propio sistema su dificultad de reacción para deshacerse de normativas obsoletas a pesar de que nos llevan en el presente a circunstancias desafortunadas. Otro punto de vista complementario, que puede arrojar algo de luz sobre esta confusión entre medios y fines, es acudir a la reflexión de Donella Meadows que sugiere que cada sistema tiene un objetivo común y general, si bien este objetivo no siempre es

evidente. En el caso de la economía de mercado vista como un gran sistema en el que participan diferentes actores y variables ¿cuál sería el objetivo global del sistema?

Even people within systems don't often recognize what whole-system goal they are serving. "To make profits," most corporations would say, but that's just a rule, a necessary condition to stay in the game. What is the point of the game? To grow, to increase market share, to bring the world (customers, suppliers, regulators) more and more under the control of the corporation, so that its operations become ever more shielded from uncertainty. (Meadows y Wright, 2008, p. 161)⁹⁶

Este objetivo de control que identifica Donella Meadows es precisamente un denominador común que ha dado forma a las organizaciones humanas en los últimos siglos: la ciencia, la economía, la educación o la política han perseguido esta intención final de eliminar la incertidumbre. Durante mucho tiempo se ha considerado legítima cualquier acción dentro de este paradigma, a menudo a costa de sacrificar otros valores como la justicia social, el equilibrio de los ecosistemas naturales, la ética o el arte.

E. La mano invisible

Uno de los mitos fundacionales del capitalismo sostiene que la búsqueda (individual) del beneficio propio es el motor que hará que el sistema en su conjunto funcione. Esta creencia se apoya en un planteamiento formulado por Adam Smith (si bien no fue el único ni el primero, es considerado el referente inicial de la doctrina) y ha constituido un paradigma fuertemente arraigado y que ha marcado el devenir de nuestra economía al menos en los últimos dos siglos.

[...] every individual necessarily labours to render the annual revenue of the society as great as he can. [...] and by directing that industry in such a manner as its produce may be of the greatest value, he [sic] intends only his own gain, and he is in this, as in many other cases, led by an invisible hand to promote an end which was no part of his intention. [...] By pursuing his own interest he frequently promotes that of the society more effectually than when he really intends to promote it. (Smith, 2007, p. 349).⁹⁷

⁹⁶ Incluso las personas dentro de los sistemas no reconocen a menudo qué objetivo global del sistema están siguiendo. "Obtener ganancias", diría la mayoría de las corporaciones, pero eso es solo una regla, una condición necesaria para permanecer en el juego. ¿Cuál es la finalidad del juego? Crecer, aumentar la participación en el mercado, poner el mundo (clientela, empresas proveedoras, entidades reguladoras) cada vez más bajo el control de la corporación, para que sus operaciones estén cada vez más protegidas de la incertidumbre. [Traducción propia].

⁹⁷ [...] todo sujeto trabaja necesariamente para hacer que los ingresos anuales de la sociedad sean tan grandes como sea posible. [...] y al dirigir esa industria de tal manera que su producción pueda ser de mayor valor, solo busca su propio beneficio, y en esto, como en muchos otros casos, se guía por una mano invisible para favorecer un final que no formaba parte de su intención. [...] Al perseguir su propio interés, con frecuencia promueve el de la sociedad de manera más eficaz que cuando realmente tiene la intención de promoverlo. [Traducción propia].

Ramón Tamames (2006) razona sobre la importancia que tuvo en su contexto histórico la publicación de *La riqueza de las Naciones*:

Smith sistematizó y teorizó las tendencias de la economía británica de su tiempo, que traslucían una mutación revolucionaria: del rígido mercantilismo a un nuevo orden más flexible, de supresión de vestigios feudales e intervenciones estatales en lo interno, y de libre cambio. Se abría así una era de optimismo sin fin, de confianza en la capacidad creadora del hombre [sic], de crecimiento sin límites (p. 7).

Conviene no olvidar que el propio Adam Smith (que fue profesor de filosofía moral en la Universidad de Glasgow, Escocia) razonaba siempre desde la visión de conjunto. Desde su punto de vista, incentivar la ambición individual llevaría necesariamente a un beneficio colectivo y este era su punto de mira. Tras casi 250 años de la primera publicación de *La riqueza de las naciones* ¿cuál es el balance de la influencia de la mentalidad de ‘la mano invisible’ sobre los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios?

El economista contemporáneo José Luis Sampedro (2009) nos ofrece en este punto la siguiente reflexión:

[...] los estudiosos [sic], cuando se hacen economistas convencionales han decidido creerse que [...] la competencia lucrativa y el egoísmo general llevan a la prosperidad colectiva, como en el famoso pasaje smithiano de la «mano invisible» [...] Deciden creerlo aunque sus propias estadísticas les muestran cómo se agranda el foso entre pobres y ricos del mundo. Aunque sepamos que el progreso depende del hombre mismo –no del dinero– y veamos cada día que el mercado no mejora al hombre. ¿Confiar al dinero las decisiones sobre nuestro vivir? Sólo podrá estar conforme quien tenga el dinero, porque equivaldrá a decidir él (p. 91).

Desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas, Adam Smith tuvo una aguda intuición acerca de la capacidad de autorregulación de los sistemas. Sin embargo, el esquema de la mano invisible que autoregula el mercado ha requerido una y otra vez la aplicación de mecanismos compensatorios para corregir desviaciones indeseadas. Hay voces que argumentan que la autorregulación proporcionada por el interés individual no puede funcionar al existir un acceso parcial y desigual a la información del propio sistema, más aún cuando entra en juego la hipercompleja economía especulativa globalizada.

Por otro lado, el mito de la mano invisible tiene en cuenta las interrelaciones mercantiles pero no otro tipo de intercambios en los que no hay transacción de dinero o mercancías cuantificables. Al

hablar de interés individual resulta muy limitado y poco relevante aislar a la persona de su implicación como parte de un grupo humano. Para empezar, los seres humanos nos organizamos en estructuras de relación que habitualmente empiezan por el núcleo familiar. Este llamado ‘interés propio’ suele extenderse de manera natural hacia el grupo familiar, en el que existe producción, intercambio y distribución de bienes y servicios sin mediación de capital. Y esta extensión ocurre de manera más o menos diluida hacia las diferentes capas de socialización en las que una persona se relaciona con otras: vecindad, pueblo, país, entorno laboral, unidad religiosa, política, étnica, etc.

F. Anomalías del sistema

La profesora Donella Meadows identifica varios arquetipos de lo que ella denomina ‘trampas/oportunidades’ habituales en la dinámica de los sistemas. Estas dinámicas constituyen a menudo la razón por la que los sistemas presentan anomalías y comportamientos problemáticos o inconvenientes. Este tipo de comportamientos pueden resultar desconcertantes e inesperados sobre todo si no se tienen en cuenta las características de los sistemas complejos (demoras, comportamientos no lineales, ausencia de contornos claros... son propiedades comunes de estos sistemas). El hecho de reconocer y comprender este tipo de dinámicas puede contribuir a eludir estas trampas y que eventualmente se transformen en oportunidades (Meadows y Wright, 2008, p. 111).

Algunos de los arquetipos que describe Donella Meadows son:

- **Resistencia a las normativas.** Este tipo de comportamiento tiene lugar en sistemas en los que distintos subsistemas persiguen fines diferentes e inconsistentes entre sí. Cada agente hace un gran esfuerzo por empujar el sistema hacia su objetivo. Si una de las partes intensifica su esfuerzo el resto también lo intensificará, lo cual conduce a una situación de fuerzas contrapuestas que empujan al sistema a donde en realidad nadie quiere. Un ejemplo de este arquetipo es la lucha contra las drogas. Es muy complicado encontrar la manera de salir de esta situación, pero esa salida solo podrá producirse si el máximo número posible de participantes desisten en su esfuerzo y son capaces de hallar otro objetivo que pueda estar alineado con el sistema y sus subsistemas donde concentrar su energía (p. 116).
- **La tragedia de los bienes comunes**⁹⁸. Ocurre cuando existe una fuente de recursos compartida de la que cada personas usuaria se beneficia, aunque el coste del abuso se reparte.

⁹⁸ El término y su descripción se deben a Garret Hardin, que lo explicó sobre el ejemplo de un prado de pastoreo comunal.

La consecuencia es la sobreexplotación del recurso hasta su extinción. Las maneras de resolver esta situación pueden ser: educar y exhortar sobre las consecuencias del abuso; repartir el recurso, de manera que cada persona sufra directamente las consecuencias del abuso; o bien regular el acceso mediante una normativa asumida por el colectivo (p. 121).

- **Deriva hacia el bajo rendimiento u objetivo mermado.** Sucede cuando el nivel de rendimiento esperado se ve influenciado por lo ocurrido en el pasado, con tendencia a percibir sobre todo los resultados negativos. De esta manera el objetivo se reduce más y más. El sistema se resigna o reconforma paulatinamente con un objetivo de rendimiento cada vez menor. La metáfora sería el cuento de la rana hervida: si se sumerge en agua hirviendo saltará inmediatamente, pero si el agua está fría inicialmente y se calienta poco a poco la rana se irá habituando al aumento gradual de temperatura y no será capaz de reaccionar (p. 123).
- **Escalada.** Este comportamiento se da cuando existe una competición en la que una o más partes tratan de superarse entre sí. Es un bucle de realimentación positiva que puede dar lugar tanto a un círculo vicioso como a uno virtuoso. Ejemplo del primero la escalada armamentística durante la guerra fría; del segundo: la competición entre deportistas de manera que los avances individuales instigan la mejora del resto (p. 126).
- **La ganancia de la persona que gana.** Es un bucle de realimentación positivo en el cual el éxito se acompaña con ventajas, de manera que se tienen cada vez mejores oportunidades para el éxito futuro. La consecuencia es que quien gana acaba ganando siempre y la competencia queda eliminada. Un ejemplo es la tendencia al monopolio típica de los mercados (p. 130).
- **Dependencia, adicción.** Este comportamiento surge cuando una solución a un problema sistémico reduce los síntomas pero no afronta la raíz del problema. Si la intervención atrofia la capacidad de reacción del sistema este se vuelve cada vez más dependiente. La manera de afrontar este tipo de trampas a menudo está en la capacidad de pasar el foco del corto al largo plazo (p. 135).
- **Sortear las reglas.** En ocasiones la aparición de una norma puede desembocar en comportamientos perversos que aparentemente siguen la regla pero que provocan problemas. La norma se sigue al pie de la letra, pero el espíritu de la ley se distorsiona. Ejemplo: un departamento dentro de una institución que se apresura a gastar todo el presupuesto asignado cuando se acerca el fin de año, para evitar recortes en el siguiente (p. 136).

- **Perseguir el objetivo equivocado.** Ocurre si en un sistema se definen objetivos a través de indicadores que llevan al sistema hacia otro tipo de comportamientos no deseados. Un ejemplo es la adopción del PIB como indicador del éxito económico de un país. El aumento de accidentes automovilísticos y por tanto de facturas médicas puede hacer crecer el PIB. Por el contrario, el uso de bombillas más eficientes puede hacer que el PIB disminuya (p. 140).

Tener en cuenta estos arquetipos de comportamiento puede ayudar a entender por qué las anomalías de nuestros vigentes sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios no se atajan a pesar de ser conocidas. El considerar problemas no lineales como lineales puede conducir al fracaso y la frustración por la falta de resultados o empeoramiento incluso ante políticas o acciones que se implementan con las mejores intenciones. A la luz de la relación de comportamientos-trampa de Donella Meadows este tipo de fenómenos se comprenden un poco mejor.

Fernando Trías de Bes (2015) explica el concepto acuñado por Galbraith de *economía del fraude inocente*, que pone de relieve toda una serie de contradicciones que se están produciendo en la economía actual. “Son «fraudes» pero se han convertido en fraudes inocentes porque ya los hemos asumido como normales. Son males que se han banalizado y ya forman parte de nuestra forma de hacer. [...] En el mundo económico hemos asumido como normales las disfunciones” (p. 159). Este constituye un caso de la deriva hacia el bajo rendimiento en la que el empeoramiento paulatino merma la capacidad de reacción del sistema.

Schumacher identifica otro ejemplo de comportamientos-trampa, en este caso de persecución del objetivo equivocado:

Sabemos demasiado acerca de la ecología hoy día para no tener excusas por los muchos abusos que están ocurriendo en el cuidado de la tierra y de los animales, en el almacenamiento de alimentos y en su elaboración y en una urbanización imprudente. No es por nuestra pobreza por lo que permitimos esos abusos, como si no pudiéramos impedirlos. Se debe al hecho de que, como comunidad, no tenemos una creencia firme en ningún valor metaeconómico, y cuando no hay tal creencia se impone el cálculo económico. (Schumacher, 1973, p. 120).

Un fragmento más, esta vez de John Lanchester, pone de manifiesto varios de estos comportamientos-trampa en un solo párrafo:

Failure wasn't so much the absence of attention to individual details as it was an entire culture to do with the primacy of business, of money, of deregulation, of putting the interests of the financial sector first. This brought us to a point in which a belief in the free market became a kind of secular religion. The tenets of that religion are familiar ... al debatable, contestable positions – but in the Anglo-Saxon world we forgot to contest them. (Lanchester, como se cita en Dan Hill, 2012, p. 105).⁹⁹

G. Las finanzas como sistema hipercomplejo

La estadística económica, una de las ramas de las matemáticas, se ha desarrollado en los últimos 200 años en un intento de someter los sistemas económicos al paradigma racionalista.

Fernando Trías de Bes (2015) señala que durante el denominado «período clásico» de la economía (aproximadamente desde Adam Smith hasta Keynes) se trató de representar los fenómenos económicos a través de las matemáticas, emulando a la física. “Fórmulas, ecuaciones, principios y modelos que permitiesen domeñar la economía, detectar sus fuerzas, sus direcciones: «cuando el precio sube, la demanda baja»” (p. 227).

Las finanzas constituyen un sistema altamente complejo, con muchas variables. De manera similar a los modelos sobre el clima, son sistemas que se resisten a ofrecer predicciones. Lo más que se puede conseguir son estimaciones inexactas y sujetas a fuertes desviaciones. Sin la posibilidad de hacer previsiones fiables, la ingeniería financiera es a la postre un juego de azar. Como señala Trías de Bes, “en la bolsa ya no se invierte, se apuesta”, y propone una definición provocativa “no oficial” o “versión prohibida” de bolsa como “casino que abre durante el día”.

A medida que lo financiero va aumentando su peso en el conjunto de la economía, el concepto que se agiganta es volatilidad, rasgo primario de fluidos etéreos, como el humo y otros vapores. El mercado ha crecido fantásticamente, pero hay también dificultades crecientes para instalarse bien allí, porque las estrategias ganadoras tienen vida breve. El hecho de que todos [sic] estén a merced de las expectativas y el poder adquisitivo de todos supone, en la práctica, un caldo de cultivo para conductas disparatadas, donde la decisión anómala suele ser normal, y la conducta razonable una excepción. (Escohotado, 2000, p. 185).

⁹⁹ El fallo no ha sido tanto la falta de atención sobre los detalles individuales como toda una cultura relacionada con la primacía de los negocios, del dinero, de la desregulación, de anteponer los intereses del sector financiero. Esto nos llevó a un punto en el que la creencia en el libre mercado se convirtió en una especie de religión secular. Los principios de esa religión son familiares... todas posturas debatibles y discutibles, pero en el mundo anglosajón nos hemos olvidado de cuestionarlas. (John Lanchester, 2010).

A pesar de que la situación se hace cada vez más compleja e ininteligible, el inestable juego de equilibristas de la ingeniería financiera sigue siendo el eje alrededor del que gira el capitalismo neoliberal. Hay voces que advierten incluso de que el funcionamiento del mercado bursátil hoy día responde al llamado ‘esquema Ponzi’ (o modelo piramidal)¹⁰⁰, que es un tipo de fraude tipificado:

History shows that when stocks were first introduced to investors, [...] companies paid dividends and shared profits with investors. But today, the common stocks that are being issued to investors behave like [...] shareholders receive nothing from the business, and the only realistic way investors can make money is by selling their shares to other investors. (Liu, 2019, p. 2).¹⁰¹

It is a system where current investors’ profits are strictly dependent on the inflow of money from new investors. And, such a system is also known as a “Ponzi scheme.” (*Ibid.* p. 4).¹⁰²

H. La decepción de las promesas de la sociedad industrial.

Los daños colaterales del sistema de mercado

≈ *Luz e progreso en todas partes... pero*

As dudas n'os corazós,

E vagoas qu'un no sabe por que corren,

E dores qu'un non sabe por que son. ≈

Rosalía de Castro (Follas Novas, 1880, p. 41)

Ya desde finales del siglo XIX surgen ideas que contrarrestan la gran ola de optimismo sobre el desarrollo de las civilizaciones que presumiblemente acompañaría los procesos de industrialización. Ya los postulados del movimiento de Arts & Crafts avisaban sobre los peligros de la deshumanización asociados a la mecanización. En los inicios, tanto los planteamientos optimistas como los pesimistas eran proyecciones, augurios e hipótesis de lo que pasaría. Ya mediado el

¹⁰⁰ Un esquema piramidal solo puede mantenerse mientras existan nuevos participantes en cantidad suficiente. Cuando la población de posibles participantes se satura, los beneficios de los participantes originales disminuyen y la mayoría de los participantes terminan sin beneficio alguno tras haber financiado las ganancias de los primeros. Este tipo de sistema se considera ilegal en muchos países. (https://es.wikipedia.org/wiki/Esquema_de_piramide).

¹⁰¹ La historia muestra que cuando el sistema de acciones se introdujo inicialmente [...] las empresas pagaban dividendos y compartían beneficios con quien invertía. Pero hoy, las acciones ordinarias que se emiten a las personas que invierten se comportan de manera que [...] quien posee las acciones no reciben nada del negocio y la única forma realista en que quienes invierten pueden ganar dinero es vendiendo sus acciones a otras personas. [Traducción propia].

¹⁰² Es un sistema en el que las ganancias de quien invierte actualmente dependen estrictamente de la entrada de dinero de nuevas personas que inviertan. Y tal sistema se conoce también como “esquema Ponzi”. [Traducción propia].

s. XX la industrialización había recorrido un camino suficiente como para ver surgir valoraciones sobre las consecuencias en base a hechos constatados.

Los progresos asociados a la industrialización son innegables e impresionantes y han venido acompañados de logros tecnológicos que muchas veces han superado las expectativas. Sin embargo, también han ocurrido fenómenos indeseados, el mayor de ellos en relación a los desajustes en el ecosistema natural del planeta, que han producido una crisis medioambiental de graves repercusiones. Además, otras expectativas se han visto frustradas, sobre todo las asociadas al desarrollo social y el bienestar humano.

Harari (2016) reflexiona en este sentido: “si nuestros antepasados [sic] hubieran sabido qué herramientas y recursos tenemos a nuestra disposición, habrían supuesto que gozaríamos de una tranquilidad celestial, libres de todo cuidado y preocupación.” y sin embargo “a pesar de todos nuestros logros, sentimos una presión constante por hacer y producir cada vez más” (p. 244).

José Luis Sampedro (2009) también se hace eco del declive actual:

[...] la estructura social que conocemos como sistema capitalista emerge en la historia aportando las condiciones para el avance de la técnica: ésa es su gloria y su culpa. El capitalismo puso en marcha fuerzas productivas hasta entonces refrenadas en una sociedad tradicional, [...] Pero ahora, como aprendiz de brujo, el mundo industrial capitalista o socialista sufre indeseadas repercusiones de su éxito, como las que gravemente afectan al medio ambiente, entre otras (p. 331).

Las consecuencias adversas de la sociedad de consumo salen a la luz. Para algunas personas son meras cuestiones ‘a ajustar’ dentro del sistema capitalista. Para otras son síntoma de un esquema que necesita una revisión profunda.

3.3. EL DISEÑO EN LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN, INTERCAMBIO Y DISTRIBUCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Tras una mirada exploratoria hacia el sistema socioeconómico presente, veamos cómo se sitúa la profesión del diseño dentro de este entramado. En términos generales, el diseño ocupa una posición de intermediación: no suele ser el impulsor inicial de un proceso, sino que cumple una

función de catalizador. En ocasiones dichos procesos bien podrían tener lugar sin el concurso del diseño, sin embargo este puede acelerarlos, enriquecerlos o mejorarlos.

La consolidación del diseño y su apogeo como actividad profesional se apoya en la industrialización y la generalización de la sociedad de consumo. En este contexto el diseño se ocupó principalmente de las fases finales de materialización de los bienes de consumo y su comercialización. La justificación de su importancia, según voces del propio colectivo profesional, es que el diseño aporta valor añadido.

La función del diseñador [sic] es la de crear valor. Como es obvio, nos referimos principalmente a un valor comercial, pero también cabría incluir valores sociales, culturales, ambientales, políticos y simbólicos. No se limita a la noción de equiparar “buen diseño” con valor, sino que alude a la creación de nuevos productos y formas, y también al incremento de su valor. Como consecuencia, surge un nuevo campo de actividades que orquestan y coordinan los procesos materiales y no materiales. (Julier, 2010, p. 31).

A. El valor del diseño

El diseño es reconocido por la economía capitalista como un factor capaz de aumentar el rendimiento financiero. Con el auge del neoliberalismo este reconocimiento se hace cada vez más patente. Guy Julier expone en el siguiente relato la complicidad creciente de instituciones y empresas con el diseño en el caso concreto de Reino Unido:

En 1982, la primera ministra británica y líder del Partido Conservador, Margaret Thatcher acogió un seminario en el número 10 de Downing Street para diseñadores [sic] y defensores del sector. Después “escribió” un artículo para *Design* en el que afirmaba que “el beneficio potencial del diseño y desarrollo de producto es considerable. Los propios diseñadores deben ser más agresivos al venderse ante la industria como generadores de riqueza” (Thatcher, citada en Whitely 1991: 196). En 1983, el Design Council lanzó su eslogan “*Design for Profit*” [diseño para el beneficio económico], Su folleto de 1986, *Profit by Design* [Beneficios del diseño], se hacía eco del punto de vista de Thatcher, señalando con crudeza que “el proceso del diseño es un ejercicio planificado para la maximización de las ventas y los beneficios” (Design Council, citado en Whitely 1991: 196). (Julier, 2010, p. 46).

Quien ejerce la profesión del diseño busca responder, por un lado, al objetivo de las empresas que tratan de poner un producto en el mercado de la manera más eficiente posible (mayor beneficio con el menor uso de recursos). Además también trata de tener en cuenta a las personas usuarias para que los productos respondan a sus necesidades de forma eficaz. Con todo, ambos objetivos

se encuentran envueltos por otro objetivo mayor presente en la sociedad consumista: el del crecimiento continuo.

La cuestión es qué ocurre cuando se produce una tensión entre objetivos. Responder a las necesidades humanas, con productos y servicios que consuman los menores recursos posibles en su producción y distribución, es un objetivo empresarial que a menudo pierde su posición en favor de la obtención de mayores márgenes de beneficio financiero. Este cambio de orden en la jerarquía de prioridades desvirtúa las premisas del sistema. El margen de beneficio es condición necesaria para la viabilidad de la acción empresarial, pero colocado como objetivo principal puede generar aberraciones. Algunas de ellas son la creación de necesidades ficticias en la población o la puesta en el mercado de productos con una vida útil recortada intencionalmente (lo que se ha dado en llamar ‘obsolescencia programada’). En este tipo de procesos el diseño también ha contribuido con su actividad profesional.

Ya se ha mencionado anteriormente el planteamiento de Xènia Viladàs (2008) sobre las 3 funciones del diseño en la empresa: Identificar, conferir y comunicar el valor¹⁰³ (p. 9). En lo que respecta a la naturaleza del valor que el diseño identifica, confiere y comunica así como a las consecuencias esperadas, puede ser diferente según consideremos el punto de vista de la empresa, de quien consume y de quien diseña.

En 2018, la consultora McKinsey & Company publicó el informe *The Business Value of Design* (El valor del diseño en los negocios) en el que presentaba los resultados de un análisis del uso del diseño de 300 empresas en relación a su rendimiento durante 5 años. Según los resultados del estudio, las empresas que quedaron situadas en el cuartil superior en cuanto al uso del diseño en sus procesos tuvieron de media un 32% más de ingresos y un 56% más de rendimiento total para el accionariado¹⁰⁴. (Sheppard, Sarrazin, Kouyoumjian y Dore, 2018).

Existen otros estudios, entre los que destaca el realizado por el *Design Management Institute*¹⁰⁵, que confirman igualmente la correlación del uso del diseño en términos de retorno de la inversión y rendimiento de las empresas. Según estos informes, se puede demostrar el valor del

¹⁰³ Ver descripción ampliada (p. 61).

¹⁰⁴ Comparado con la media de referencia de cada sector.

¹⁰⁵ En el estudio publicado por el *Design Management Institute* “Design Value Index”, supervisaron las “organizaciones centradas en el diseño” y el impacto de sus inversiones en diseño sobre el valor de las acciones a lo largo del tiempo. Descubrieron que las empresas estadounidenses basadas en el diseño tuvieron una ventaja de rendimiento bursátil del 228 % durante 10 años. (<https://www.dmi.org/page/DesignValue>). («The Value of Design - Design Management Institute», s. f.).

diseño desde el punto de vista de los resultados financieros. Además, el informe de McKinsey & Company refleja otro tipo de valores asociados al uso del diseño, el más importante de ellos tiene que ver con la actitud de la empresa hacia su público. El diseño, cuanto menos, contribuye a establecer o fortalecer puentes de comunicación cliente-empresa (todo proceso de diseño comienza con una prospección sobre las personas usuarias). De esta manera el producto o servicio aumenta su valor añadido también para quien lo consume: más adecuado a sus necesidades reales, más eficiente, etc. Quien diseña, en su papel mediador, ha de tener en cuenta tanto el punto de vista de la empresa como el de las personas consumidoras y llegar a una solución válida para todas las partes.

Encontramos otro nicho de valor asociado al diseño en el fomento de los procesos de transformación de las organizaciones. La citada consultora McKinsey & Company se presenta en su página web bajo el lema “*Change that Matters*”¹⁰⁶. Y describen lo que hacen con el siguiente enunciado: “Ayudamos a organizaciones de los sectores privado, público y social a crear un cambio significativo”. Esta proposición está en sintonía con las que se pueden encontrar en las páginas web de presentación de diferentes agencias de diseño estratégico y consultorías estratégicas. Conceptos como innovación, cambio, valores humanos... son frecuentes en la oferta de servicios de este tipo de compañías.

La necesidad u oportunidad del cambio y la innovación se ha convertido en nuestra sociedad, y también de manera generalizada en el ámbito empresarial, en una idea recurrente e incontestada. Un término profusamente usado es el de ‘crisis’, tan en boga en los últimos tiempos que hasta puede sonar vacío de contenido. Sin embargo, la palabra crisis es rica en significado. Reúne el concepto de destrucción con los de renovación, metamorfosis y evolución. Nos sitúa en el escenario de desequilibrio que en la Teoría de Sistemas se considera la antesala de un salto evolutivo hacia nuevas estructuras. Representa un presente que ha perdido los asideros del pasado y que afronta un futuro peor o mejor pero inevitablemente distinto. En el paisaje actual de crisis, lo prioritario es adquirir la flexibilidad y las destrezas necesarias para encontrar nuevos caminos en entornos cambiantes y desconocidos. Holbeche (2015), en el contexto del *management* de las organizaciones, introduce el concepto ‘resiliencia’:

Resilient organizations are able to address pivotal events that effect their business because they are alert to, and anticipate both internal and environmental changes – opportunities as

¹⁰⁶ Que se podría traducir como ‘cambio significativo’ o ‘cambio que importa’ (<https://www.mckinsey.com/about-us/overview>). («About Us | McKinsey & Company», s. f.).

well as challenges – and effectively respond to those changes using available resources in a timely, flexible, affordable and relevant manner (p. 22).¹⁰⁷

Sobre esta última cuestión: acerca de cómo abordar estos cambios de manera efectiva, es donde el diseño, en particular el diseño estratégico, puede ofrecer las mayores aportaciones. La estrecha relación entre resiliencia y diseño es expresada por Joseph Fiksel (2015) en su publicación titulada precisamente: *Resilient by Design: Creating Businesses That Adapt and Flourish in a Changing World*¹⁰⁸:

The most powerful lever for enhancing resilience is design, in the broadest possible sense. The scope of design must expand from products and processes to the enterprise as a whole, exploring how changing external conditions might influence business success. Our recommended approach to “design for resilience” considers the health and viability of important external systems, including stakeholders, communities, infrastructure, supply chains and natural resources. Thus, design will become less of a rigid specification exercise and more of a dynamic intervention in ongoing cycles of change (p. xiii).¹⁰⁹

La mirada del diseño estratégico considera la empresa como un elemento de un sistema de interrelaciones, e invita a dedicar atención hacia esas otras piezas que condicionarán su desempeño y buen funcionamiento. Este sistema está lejos de ser sencillo de analizar, las diferentes partes interactúan con intereses a veces concordantes y otras veces divergentes. La estrategia constituye el tablero de juego donde se negocian y deciden valores y prioridades. En este ámbito de la gestión de organizaciones, Navarro Aguiar (2017) sugiere que la estrategia consiste en establecer qué valores son los más importantes. Se trata de establecer y fijar cuáles son las ‘verdaderas’ cuestiones de interés para la organización. El negocio de la estrategia reside en enmarcar la verdad (p. 74).

A diferencia del rendimiento financiero, que tiene una metodología bien asentada de métricas que permiten su monitorización y evaluación, otro tipo de valores, como el mencionado de la resiliencia de las empresas, son difíciles de transportar al lenguaje de los números. Navarro Aguiar (2017) desarrolló una interesante investigación de tesis bajo el título *Negotiating the*

¹⁰⁷ Las organizaciones resilientes pueden abordar eventos cruciales que afectan a su negocio porque están alerta y anticipan tanto los cambios internos como los ambientales –oportunidades y también desafíos– y responden eficazmente a esos cambios utilizando los recursos disponibles de manera oportuna, flexible, asequible y relevante. [Traducción propia].

¹⁰⁸ Resiliencia con diseño: creación de empresas que se adaptan y prosperan en un mundo cambiante. [Traducción propia].

¹⁰⁹ La herramienta más poderosa para mejorar la resiliencia es el diseño, en el sentido más amplio posible. El alcance del diseño debe expandirse desde los productos y procesos hasta la empresa en su conjunto, explorando cómo las condiciones externas cambiantes influyen en el rendimiento empresarial. Nuestro enfoque recomendado para “diseñar para la resiliencia” considera la fortaleza y la viabilidad de importantes sistemas externos, incluidos los *stakeholders*, las comunidades, la infraestructura, las cadenas de suministro y los recursos naturales. Así, el diseño no será tanto un ejercicio rígido sino una intervención dinámica en los ciclos de cambio actuales. [Traducción propia].

*value(s) of design(ing)*¹¹⁰ en la que analizó un estudio de caso de un departamento de diseño de una gran empresa, en su intento de comunicar el valor del diseño al interno de la propia organización. En este caso el colectivo del diseño finalmente optó por renunciar a un lenguaje cualitativo, considerado impreciso y juzgado como no válido por otros departamentos, y trataron de adaptarse a una terminología cuantitativa.

Rather than accentuating their otherness, designers chose to adapt and imitate the dominant valuation regime of quantities and numbers, repressing the articulation of values related to notions of style and aesthetics, in an attempt to look rational and reliable (p. Resumen).¹¹¹

Navarro Aguiar reflexiona sobre este punto refiriéndose al análisis y al informe realizado por el *Design Management Institute*:

The Design Value Index aims at confirming the correlation between investment in design and bottom-line shareholder value, in addition to what they call “soft benefits” such as brand awareness and preference. [...] These ‘subjective’ values are harder to quantify, and in a world where quantifiable metrics are pervasive, this poses a peculiar challenge (p.81).¹¹²

El desafío es afrontado por Alberto Barreiro, que manifiesta estar descubriendo que la herramienta fundamental del diseño es el lenguaje: “cuando introduces nuevos conceptos, un nuevo lenguaje más compasivo, más empático dentro del lenguaje de negocio. Porque creas nuevos marcos de interpretación del mundo, con lo cual aumentas el arco de posibilidades de cosas que pueden pasar.”¹¹³ Con todo, el diseño poco a poco va consolidando y expandiendo su alcance, como señala Latour (2008):

From a surface feature in the hands of a not-so-serious-profession that added features in the purview of much-more-serious professionals (engineers, scientists, accountants), design has been spreading continuously so that it increasingly matters to the very substance of production (p. 2).¹¹⁴

110 Negociando los valor(es) del diseño(ar). [Traducción propia].

111 En lugar de acentuar su singularidad, el grupo de profesionales del diseño optó por adaptarse e imitar el modelo de valoración dominante de las cantidades y los números, reprimiendo la expresión de valores relacionados con las nociones de estilo y estética, en un intento de mostrarse racionales y confiables. [Traducción propia].

112 El *Design Value Index* se propone confirmar la correlación entre la inversión en diseño y el valor final para el accionariado, aparte de lo que se denominan “*soft benefits*”, como el reconocimiento y la preferencia de marca. [...] Estos valores ‘subjetivos’ son más difíciles de cuantificar y, en un mundo en el que las métricas cuantificables son omnipresentes, esto plantea un desafío peculiar. [Traducción propia].

113 Ver transcripción de la entrevista a Alberto Barreiro en ANEXO II (P. 331).

114 De ser un aspecto superficial en manos de una profesión ‘no tan seria’, que añade elementos al ámbito de profesiones mucho más serias (ingeniería, ciencia, contabilidad), el diseño se ha ido extendiendo continuamente de modo que cada vez es más relevante para la propia esencia de la producción. [Traducción propia].

B. La responsabilidad del diseño

En un apartado anterior, al hablar de la evolución del diseño ya quedó expuesta la línea de pensamiento de buena parte del colectivo de profesionales del diseño que reclama la toma de conciencia y la asunción de responsabilidades sobre las consecuencias del resultado de su labor. Se considera que ningún papel es neutral, incluso si los objetivos y el contexto de un proyecto son externos e impuestos y ya han sido marcados cuando el diseño aparece en escena. Hay quien opina que en el caso del diseño aún más que en otros campos, pues la potencialidad de influir a través de lo que se diseña es poderosa. Uno de los primeros en expresar estas ideas fue Victor Papanek (2014) que declaraba con contundencia:

Hay profesiones que son más dañinas que el diseño industrial, pero muy pocas. Y posiblemente solo haya una profesión que sea más insincera. El diseño publicitario, dedicado a convencer a la gente para que compre cosas que no necesita con dinero que no tiene para impresionar a personas a quienes no les importa, es quizá la especialidad más falsa que existe hoy en día.

En una era de producción en cadena, cuando todo ha de ser planificado y diseñado, el diseño se ha convertido en la herramienta más poderosa de que se sirve el hombre [sic] para configurar sus utensilios y su medio ambiente (y, por extensión, la sociedad y a sí mismo). Ello exige al diseñador una elevada responsabilidad moral y social (p. 21).

Así, para Papanek la responsabilidad de quien diseña es crucial. E insiste en la capacidad del diseño para condicionar los resultados. Estas ideas tratan de superar la limitación de la teoría económica neoliberal, que proclama que las empresas se deben al único objetivo del beneficio financiero y que deben permanecer ajenas a planteamientos éticos o ideológicos.

Sin embargo, hay quien pone de relieve que la teoría del libre mercado es en sí misma una ideología y que por tanto la producción, intercambio y distribución de bienes y servicios no puede eludir los planteamientos ideológicos. Dan Hill (2012) va más allá al conectar diseño e ideología, e incluso llega a considerar que las ideologías operantes en un momento determinado son resultado de decisiones de diseño:

The dominant market-oriented neoliberal hegemony across much of western society, for instance, had to be actively inculcated. People had to breathe life into it, with purpose. It is not a naturally occurring state (p. 104).¹¹⁵

¹¹⁵ La hegemonía neoliberal orientada al mercado dominante en gran parte de la sociedad occidental, por ejemplo, tuvo que ser inculcada activamente. Alguien tuvo que insuflarla, a propósito. No es un estado natural. [Traducción propia].

C. El dilema de las personas que diseñan

No podemos dejar de lado que también quien diseña realiza su actividad profesional dentro de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Aunque en determinados momentos se alejan unos pasos del sistema para el que están proyectando para poder entenderlo y actuar sobre él, operan bajo las mismas reglas que el resto. Se sitúan en un lugar intermedio entre una empresa y su clientela, pero actúan así mismo como empresa proveedora de servicios que está obligada a asegurar la viabilidad de su propuesta de negocio para permanecer en el tablero de juego.

Milton Glaser (2016) reflexiona sobre la disyuntiva a la que se enfrentan quienes estudian diseño (diseño gráfico, en este caso):

[...] existe también una creciente voluntad por parte de muchos [sic] profesionales del sector de la comunicación de asumir la responsabilidad de hacer solo aquello que consideran ético. No quieren perjudicar a la sociedad para la que, en teoría, trabajan. Para ello se posicionan en un lugar intermedio entre el cliente y el público, en lugar de ser una simple extensión del primero (p. 24).

De este modo Milton Glaser identifica el dilema como un posicionamiento que quien diseña debe adoptar y que puede trasladarse desde la empresa (cliente) a un punto intermedio entre esta y el público. Se puede avanzar más aún en este vector, como establece la premisa del *design thinking*, poniendo en el centro a la persona usuaria. Una vez que se ha trasladado el eje de gravedad del diseño hacia las personas que utilizarán los artefactos diseñados, la prolongación de esta intención abre el camino a pasar de personas a sociedad, a humanidad, a planeta... De esta manera se llega a una idea del diseño que, más allá de ser responsable, es capaz de actuar como punto de palanca para ofrecer grandes oportunidades de transformación de los sistemas sociales y naturales.

El hecho de que hayamos comprendido hasta qué punto las personas, los recursos y las instituciones están interrelacionados de una forma global tal vez incluso cósmica, impone una posición central y una responsabilidad única sobre todos aquellos [sic] implicados en la comunicación de relatos míticos y morales, de noticias y de ideologías. (Glaser, 2016, p. 24).

Desde el sector del diseño cada vez son más las voces que reclaman esta necesidad de posicionamiento ideológico y moral de la profesión. En este sentido, Alberto Barreiro (2019) sostiene que en ocasiones la incertidumbre que nos acompaña se ha puesto como excusa para no tomar

decisiones, ya que por el contrario tenemos muchas certezas (cambio climático, pérdida de biodiversidad...) sobre las que hay que tomar partido e intentar que las empresas tomen medidas.

Una derivada de esta tendencia es el diseño activista, que utiliza el diseño como herramienta para sacudir mentalidades estancadas. Entre estos están los británicos Anthony Dunne y Fiona Raby, que han acuñado el término ‘*critical design*’ (diseño crítico). Afirman que no es un movimiento o un campo que pueda ser definido con precisión: se trata sobre todo de una actitud, una postura más que un método. El diseño crítico se opone a ‘*affirmative design*’ (diseño positivo), o diseño que refuerza el *statu quo*. (Dunne y Raby, s. f.).

[a]	[b]
positivo	crítico
solucionar problemas	encontrar problemas
diseño como proceso	diseño como medio
da respuestas	formula preguntas
al servicio de la industria	al servicio de la sociedad
para el mundo tal cual es	para el mundo como podría llegar a ser
ciencia ficción	social ficción
futuros	mundos paralelos
funciones ficticias	ficciones funcionales
cambiar el mundo para que se ajuste a nosotros	cambiarnos para ajustarnos al mundo
narrativa de producción	narrativa de consumo
anti-arte	arte aplicado
investigación para el diseño	investigación a través del diseño
aplicaciones	implicaciones
diseño para la producción	diseño para el debate
diversión	sátira
diseño de concepto	diseño conceptual
consumidor	ciudadano
usuario	persona
entrenamiento	educación
nos hace comprar	nos hace pensar
innovación	provocación
ergonomía	retórica

Figura 14. Manifiesto (work in progress) del diseño crítico frente al diseño positivo. Anthony Dunne y Fiona Raby acuñan el término ‘diseño crítico’ (columna b) que supone una postura o actitud diferenciada frente al ‘diseño positivo’ (columna a) o diseño que refuerza el *statu quo*. Adaptado y traducido de: A *Manifiesto* (Dunne y Raby, 2009).

Este tipo de propuestas se acercan al arte conceptual y al activismo artístico. Una cuestión interesante a observar es hasta qué punto quien diseña integra en su trabajo su propia motivación e ideología. La disyuntiva no está resuelta, se mantiene en el seno de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios una tensión dinámica permanente. Jordi Llovet (1979) lo explica de esta manera:

[...] si las sociedades modernas del mundo occidental funcionan estructuralmente, de acuerdo con la interrelación más o menos armónica de una serie de elementos, y si el capital es uno de esos elementos responsables de que la macro-estructura sociopolítica funcione, entonces será a menudo inevitable encontrarse con este factor, chocar con él si es necesario, discutir acerbamente a su lado, y aceptar unas condiciones en aras de la práctica del diseño –con todos los problemas de conciencia que a menudo comporta–, o rechazarlas en aras del silencio. Todo es muy complicado, y los diseñadores [sic] conocen ese tipo de dificultades y las soluciones intermedias, de estira y afloja, a que se suele llegar después de una dialéctica en la que parece que sólo el arte esté de un lado (el del diseñador), y sólo el márketing, la burocracia, la industria y el capital del otro (el cliente) (p. 74).

D. El diseño estratégico como agente de transformación social

La suma de la responsabilidad de la persona que diseña sobre lo diseñado y su capacidad de actuación abren la oportunidad de considerar el diseño como un potente agente de transformación social. Este rol es asumido de manera irregular dentro de las distintas ramas de la familia del diseño, pero abrazado con entusiasmo por el diseño estratégico como parte de su definición de base.

La dimensión del diseño como agente de transformación social no es nueva, existe desde antes de la generalización del concepto y aplicación del término diseño estratégico. Entre los teóricos de la Bauhaus hay abundantes casos de este tipo de pensamiento:

Para Meyer [segundo director de la Bauhaus], “el arte no hay que buscarlo en la inspiración sino en la perfección de una tarea que parte del mundo real, y cuyo objetivo está en la esfera social” (Pericot i Canaleta, 2000, p. 26).

Hoy en día encontramos cada vez con más asiduidad expresiones de esta idea. Guy Julier (2010) nos habla del caso del diseñador Bruce Mau:

Bruce Mau ha orientado el sentido de la cultura del diseño hacia un futuro cambio global, en un intento de mostrar las vías por las que los cambios en la actitud respecto a las intersecciones de la nueva información, las biotecnologías y los materiales, se dirigirán a combatir

el cambio climático, la alienación social o la pobreza. A comienzos de 2004, su página web (www.massivechange.com) acogió un debate sobre “El futuro de la cultura del diseño” [...]. En estos términos, la cultura del diseño deviene un generador de valor (p. 22).

Guy Julier afirma que cada vez que diseñamos se presenta ante nosotros la oportunidad de definir valores, al mismo tiempo que intentamos cambiar la forma en que vivimos y nos relacionamos con el mundo (p. 22).

Claudia Sánchez Orozco (2015), por su parte, fundamenta el objetivo del diseño en relación a los valores básicos humanos universales:

Esta perspectiva del diseño, coherente con las dimensiones indisociables, interactuantes e interdependientes del bienestar humano, fundamentada en el sistema de valores básicos humanos universales, supone un modo de pensamiento amplio, complejo, transversal y multidimensional; y asimismo, la mayor oportunidad para el diseño, porque hace necesario asumir que estas dimensiones que representan los valores básicos que las personas buscan alcanzar cuando son, hacen, tienen, interactúan, son al mismo tiempo y en su conjunto, principios, razón de ser, indicadores y objetivo del diseño (p. 120).

Ezio Manzini (2015) apunta a una meta aún más ambiciosa que implica el surgir de una nueva civilización:

Si lo que debe surgir es una nueva civilización, el reto no será sin más un problema pendiente de solución; una civilización se forma, sobre todo, por valores, por cualidades y, en términos más generales, por sistemas con sentido. [...] en proporcionar sentido a las cosas [es] donde el diseño debe demostrar su especificidad, donde puede hacer una contribución más original que cualquier otra disciplina (p. 3).

El concepto de innovación social permite llegar al mismo escenario por otra vía. Si el diseño y la innovación tecnológica ya tenían una sólida vinculación desde sus comienzos, la innovación social aparece en escena como prolongación natural del posicionamiento ideológico del colectivo del diseño en los objetivos de mejora social.

Confluyen varias tendencias: una de ellas va desde el empuje de la sociedad a través de las personas que reclaman y eligen productos y servicios más acordes a sus planteamientos ideológicos. Para dar respuesta, las empresas recurren al diseño con el fin de detectar estas tendencias y desarrollar productos y servicios que tengan una mejor acogida comercial. Una segunda proviene de la propia ideología del colectivo del diseño, al auto percibirse como capaz de contribuir en la

transformación de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios a través de su influencia en las empresas durante el desarrollo de su ejercicio profesional. En este último caso se sitúan profesionales del diseño que integran el activismo ideológico en su devenir profesional.

Esta misión de transformación social es lo suficientemente amplia y ambiciosa como para no recaer únicamente en el colectivo del diseño. Además, como apunta Raquel Pelta (2015):

[...] los diversos autores [sic] coinciden en que el «diseño para el bien social» es un proceso colaborativo y son conscientes de que, a día de hoy, la mayoría de los diseñadores no poseen formación suficiente como para trabajar en la resolución de problemas sociales, cuyas dimensiones son múltiples y en su mayoría no relacionadas con el diseño (p. 29).

El modelo propuesto por Josef Hochgerner identifica como actores de la innovación social a las empresas, la sociedad, el gobierno y los medios sociales, lo cual se conoce como la ‘cuádruple hélice’: academia, gobierno, industria y sociedad civil. (Córdoba-Cely, Villamarín Martínez y Bonilla, 2014).

¿Dónde se ubica el diseño dentro del esquema de la cuádruple hélice? En realidad puede participar en todos y cada uno de los elementos: en la industria, a través de la producción y comercialización; en la academia, por la investigación en diseño; en el gobierno, a través de los organismos institucionales que de manera creciente están incorporando el enfoque del *design thinking*; y por último en la sociedad civil, por la actividad militante del colectivo del diseño.

De esta manera el diseño amplía su campo de actuación a la vez que este se vuelve más sutil. La tarea del colectivo del diseño estratégico se desenvuelve en un amplio territorio deliberadamente poco delimitado. Para entender este nuevo entorno, Dan Hill (2012) lo separa de la idea de diseño instrumental o dirigido por la ingeniería, en la que se espera que al alterar la infraestructura, o la fontanería, que sustenta la realidad actual surgirá en algún momento una realidad diferente (p. 104). Más bien se trata de una idea de diseño implicada en la creación de cultura. Entendiendo la cultura “como una forma de ser, un patrón de vida [...] más que simple producción y consumo cultural” (p. 108).

Estos planteamientos han dado origen a denominaciones específicas o ‘apellidos’ del diseño. Gui Bonsiepe (2012) identifica cuatro grupos (escenarios) de tendencias sociales en el diseño:

Ambiental: ecodiseño / diseño sostenible / diseño lento (*slow design*).

Cultural: diseño abierto (open design) / diseño artesano / diseño para el cambio (*design for behavior change*).

Social: diseño social / diseño activista / diseño universal e inclusivo / diseño ético y solidario.

Económico: diseño *DIY/DIWO*¹¹⁶ / diseño para la innovación social / diseño para una nueva economía.

Bonsiepe indica que es en el marco ético de estos escenarios y en sus prácticas, donde se consolidan los valores universales y se generan nuevas maneras de trabajar cuya finalidad es potenciar la calidad, la felicidad y el cuidado de la vida en general.

E. Espíritu emprendedor, creatividad e innovación

El concepto de emprendimiento y, más concretamente, el denominado ‘espíritu emprendedor’ se relacionan estrechamente con la innovación y, por tanto, con la creatividad y también con la actividad de diseño.

El origen de la palabra ‘emprendedora’ en castellano deriva del latín ‘*in prendere*’ (coger o tomar) y se utilizaba inicialmente para denominar a las personas aventureras y a militares. En la lengua española la primera definición formal aparece en 1732 bajo el *Diccionario de las Autoridades* que la definía como: “Persona que determina hacer y ejecutar, con resolución y empeño, alguna operación considerable y ardua”. Así mismo se relaciona con el vocablo francés ‘*entrepreneur*’ que tiene su origen en el siglo XVI. La traducción literal al castellano significa ‘persona pionera’.

Según Rodríguez Ramírez (2009), fue Richard Cantillon (1680-1734), quien introdujo por primera vez el concepto moderno de *entrepreneur*, definido como la persona que asume riesgos en condiciones de incertidumbre (p. 97).

Debemos al economista Joseph Alois Schumpeter una de las aportaciones más importantes al concepto de emprendimiento y su vínculo con la innovación. Schumpeter, como se expuso con anterioridad, acuñó el concepto de ‘destrucción creativa’, como forma de describir el proceso que acompaña a las innovaciones. Este autor captó de manera extraordinaria el dinamismo inherente al sistema de mercado y su baile constante entre equilibrio e inestabilidad, en el que el emprendimiento cumple un papel fundamental.

¹¹⁶ *Do It Yourself* (hazlo tú mismo) / *Do It With Others* (hazlo con otros).

La tensión entre innovación y consolidación descrito por Schumpeter está presente en todas las organizaciones humanas. El comportamiento más común de las empresas consolidadas en el mercado es la resistencia al cambio. Estas suelen actuar como anclaje del sistema a los ámbitos de mayor seguridad y certidumbre. No obstante, la capacidad de las empresas de transformar los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios es extraordinariamente potente, pues reúnen capacidad de actuación, por un lado, y de verificación, por otro.

Como se ha descrito anteriormente, los sistemas alejados del equilibrio son los más proclives a la generación de soluciones novedosas. El ambiente socioeconómico actual, de gran inestabilidad, demanda altas dosis de creatividad e innovación. La crisis medioambiental y financiera ha forzado la innovación, con una grave amenaza detrás. Los procesos de digitalización han sido otro de los grandes motores que han impulsado la innovación generalizada en todas las empresas. A raíz de la revolución digital que propició la generalización de Internet, aparece el término 'tecnología disruptiva' (*disruptive technology* en inglés) que fue acuñado por Clayton M. Christensen (Bower y Christensen, 1995).¹¹⁷

Ángel Bonet (2018), en su libro *El tsunami tecnológico*, aporta una detallada descripción del concepto de tecnología disruptiva y su profunda implicación en la transformación de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios:

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua define «disrupción» de una manera muy simple: «Rotura o interrupción brusca». Una tecnología es disruptiva cuando sus efectos cambian por completo nuestra forma de vivir de manera muy rápida y radical. La presencia ya hoy en nuestras vidas de tecnologías disruptivas está provocando una «rotura brusca» del mundo tal y como lo conocíamos hasta ahora. [...]

Si buscamos una definición un poco más detallada, podemos recurrir a la que hace la consultora McKinsey Global Institute en su informe titulado, precisamente, *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business and the global economy*. Dice así: «son aquellas innovaciones que transforman la vida, los negocios y la economía global». No se trata de simples evoluciones, sino de cambios de paradigma. No se trata, por ejemplo, de inventar un coche mejor que el anterior, sino de reinventar la idea de movilidad. Por ejemplo, en un futuro próximo los coches serán eléctricos, autónomos (sin conductor) y seremos en general más partidarios de pagar por su uso que de tenerlos en propiedad [...] (pp. 19-20).

¹¹⁷ Presentado en un artículo publicado en Harvard Business Review en coautoría con Joseph Bower.

Las tecnologías disruptivas también suponen importantes transformaciones en la propia organización interna de las empresas. Para Ángel Bonet, algunas de las características que están cambiando en las empresas disruptivas con respecto a las que el autor denomina ‘vieja economía’ son:

- Trabajan por proyectos y no departamentos.
- Están centradas en retener clientes satisfechos [más allá de desarrollar y vender productos y servicios].
- La algoritmia y la inteligencia artificial son herramientas fundamentales.
- Están deslocalizadas y la autorrealización de los empleados [sic] es una prioridad.
- Trabajan más con partners que con proveedores, con los que tratan de implementar estrategias *win-win*.
- Externalizan lo *no core*.
- Trabajan con organigramas difusos con pocas jerarquías.
- Utilizan indicadores *down-top* (que permiten poner en valor los activos intangibles de una empresa), además de los tradicionales (KPIs: Key Performance Indicator).
- Son muy escalables, trabajan con personas *free-lance*.
- Tienen en su ADN la innovación.
- No buscan solo ganar dinero, sino también tener un impacto social «cambiar el planeta».

(pp. 177-181).

Han surgido nuevos conceptos en el ámbito empresarial como el de la ‘estrategia del océano azul’. Este fue propuesto por W. Chan Kim y Renée Mauborgne, como evolución de las estrategias clásicas de posicionamiento en el mercado que suponían optar entre bajos costes o diferenciación. Este planteamiento supone superar el entorno de competitividad y encontrar alternativas capaces de construir un nuevo espacio de mercado.

The market universe has never been constant; rather, blue oceans have continuously been created over time. To focus on the red ocean is therefore to accept the key constraining factors of competition— limited market space and the need to beat the enemy in order to

succeed—and to deny the distinctive strength of the business world: the capacity to create new market space that is uncontested. (Kim y Mauborgne, 2005, p. 120).¹¹⁸

Como se ha venido exponiendo, la necesidad de innovación en las últimas décadas del s. XX generó un interés creciente por los procesos creativos. Y el diseño constituía una buena fuente de este tipo de metodologías, por lo que la relación entre innovación empresarial y diseño arraigó con fuerza. La creatividad se puede aplicar a todos los ámbitos del negocio, tal como sugiere John Kao (1997):

We all have a tendency to look for creativity in products and to forget about its importance in processes, practices, and perceptions. Such myopia can lead only to disaster. No business today can afford to neglect the need for continual renewal of its marketing, its recruiting, its accounting, its planning processes, and so on (p.23).¹¹⁹

En el contexto de la escalera del diseño¹²⁰ Xènia Viladàs (2008) señala que las empresas situadas en el escalón más alto son las que asumen los procesos creativos del diseño aplicados a la gestión empresarial. Complementario al concepto de emprendimiento (relativo a la creación de nuevas empresas) existe el de intraemprendimiento. Este último es el resultado de la promoción de la innovación dentro de las organizaciones ya establecidas.

Esta vinculación entre emprendimiento (o intraemprendimiento) y diseño es reivindicada desde los foros profesionales del diseño. A modo de ejemplo, en el 5º Encuentro BID de Centros Iberoamericanos de Enseñanza de Diseño, una de las comunicaciones propone:

En el contexto global, en el que un alto porcentaje de la economía se soporta en actividades de emprendimiento en la escala de la microempresa, se hace necesario enlazar la cultura del emprendimiento con el pensamiento de diseño [...]. Implica comprender que estos procesos [de diseño] se acercan, en términos prácticos, al pensamiento organizacional y a la realidad de la producción y el consumo a partir de iniciativas de emprendimiento. (Fernández Marín, Pardo Gibson y Barrero Tapias, 2013, p. 84).

¹¹⁸ El universo del mercado nunca ha sido constante; en realidad, los océanos azules se han venido creando continuamente a lo largo del tiempo. Centrarse en el océano rojo supone aceptar los factores restrictivos clave de la competencia (espacio de mercado limitado y la necesidad de vencer 'al enemigo' para tener éxito) y negar la fuerza característica del mundo empresarial: la capacidad de crear un nuevo espacio de mercado no disputado. [Traducción propia].

¹¹⁹ Tenemos tendencia a buscar la creatividad en los productos y olvidarnos de su importancia en los procesos, prácticas y percepciones. Tal miopía solo puede conducir al desastre. Hoy en día, ninguna empresa puede permitirse el lujo de descuidar la necesidad de una renovación continua de su *marketing*, contratación, contabilidad, procesos de planificación, etc. [Traducción propia].

¹²⁰ Ver *Figura 7* en la página 63.

Los mismos autores señalan cómo las posibilidades de este ‘maridaje’, desde el punto de vista del pensamiento sistémico, se amplían hacia la generación de nuevos paradigmas para los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios:

Se hace, pues, necesario vincular la cultura empresarial con la cultura del proyecto, es decir, comprender sistémicamente las implicaciones de un cambio de pensamiento que requiere consolidar las redes conformadas por organizaciones productivas, instituciones, diseñadores [sic] y consumidores que promuevan, construyan, diseñen y consuman soluciones altamente contextualizadas para las necesidades sociales y realidades de las personas (p. 84).

En esta línea de pensamiento se encuentra también Manzini (2015), que se apoya en el ejemplo de la nutrida red de pequeñas empresas de diseño en Italia¹²¹ para dibujar un potencial escenario de sinergia entre diseño y microemprendimiento que además conecta con la innovación social:

Es interesante la evolución del diseño experto hacia la difusión de microempresas a partir de las nociones de diseño abierto y producción distribuida: un modo de diseño en que los expertos [sic] son, al mismo tiempo, diseñadores, fabricantes y empresarios. El interés de esta tendencia estriba en que, lejos de consistir en una mera proliferación de pequeñas agencias tradicionales de diseño, permite considerar a las microempresas que operan en redes como sistemas abiertos y distribuidos (p. 60).

Diferentes instituciones formativas se han hecho eco de esta tendencia, tanto desde el ámbito de la formación empresarial como desde las escuelas de diseño. Como muestra, desde la *School of Visual Arts* en Nueva York ofrecen desde el año 2000 el programa “*Designer as Entrepreneur*” con la siguiente misión:

Graphic designers are thinkers, makers, producers and entrepreneurs. MFA Design / Designer as Entrepreneur is the program that instills confidence and inspires, prepares and encourages designers to conceive, create, brand and market their own innovations. («Mission», s. f.)¹²²

¹²¹ Manzini se apoya en el informe: V. Arquilla, M. Bianchini y S. Maffei, “Designer = Enterprise: A New Policy for the Next Generation of Italian Designers”, actas, DMS2011 Tsinghua, DMI International Design Management Symposium, Hong Kong, 5, 7 de diciembre de 2011

¹²² Quien ejerce el diseño gráfico piensa, crea, produce y emprende. “*MFA Design / Designer as Entrepreneur*” es el programa que infunde confianza e inspira, prepara y alienta a las personas que diseñan a concebir, crear, marcar y comercializar sus propias innovaciones. [Traducción propia].

Este capítulo ha tratado de situar la profesión del diseño en el marco de los actuales sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, destacando sobre todo su potencial papel en la transformación de los paradigmas socioeconómicos que lo sustentan. A continuación se analizarán algunos ámbitos en los que el cambio se evidencia, aportando ejemplos de procesos de renovación actualmente en curso.

4. Paradigmas socioeconómicos en proceso de transformación

≈ *Not everything that is faced can be changed, but nothing can be changed until it is faced.* ≈ James Baldwin

A. Un mundo de cambios radicales y acelerados

En 2013, Ban Ki-Moon, Secretario General de la ONU, pronunció estas palabras en un discurso en la Universidad de Standford:

Throughout the ages, people have said that the world is in the midst of big change. But the level and degree of global change that we face today is far more profound than at any other period in my adult lifetime. I call this period the Great Transition. (Ki-moon, 2013).¹²³

Para visualizar la profundidad de la observación del secretario general de la ONU, tomemos la descripción de Alvin Toffler (1973) que, en su libro *El 'shock' del futuro*, nos sugiere dibujar mentalmente el siguiente esquema:

Se ha observado, por ejemplo, que, si los últimos 50,000 años de existencia del hombre [sic] se dividiesen en generaciones de unos sesenta y dos años, habrían transcurrido, aproximadamente, 800 generaciones. Y, de estas 800, más de 650 habrían tenido las cavernas por escenario. Sólo durante los últimos setenta lapsos de vida ha sido posible, gracias a la escritura, comunicar de unos lapsos a otros. Sólo durante los últimos seis lapsos de vida han podido las masas leer textos impresos. Sólo durante los últimos cuatro ha sido posible medir el tiempo con precisión. Sólo durante los dos últimos se ha utilizado el motor eléctrico. Y la inmensa mayoría de los artículos materiales que utilizamos en la vida cotidiana adulta ha sido inventada dentro de la generación actual, que es la que hace el número 800 (p. 9).

Toffler añade aún otras referencias históricas:

¹²³ A lo largo de los siglos, la gente ha dicho que el mundo se encuentra en medio de un gran cambio. Pero el nivel y el grado de cambio global que enfrentamos hoy es mucho más profundo que en cualquier otro período de mi vida adulta. A este período lo llamo la Gran Transición. [Traducción propia].

Sir Herbert Read, filósofo del arte, nos dice que estamos viviendo «una revolución tan fundamental que hemos de retroceder muchos siglos para encontrar algo parecido. Posiblemente, el único cambio comparable es el que se produjo entre el Paleolítico y el Neolítico...» [...] Abrimos los ojos como el hombre prehistórico y vemos un mundo completamente nuevo» (p. 8).

Esta evolución acelerada que estamos experimentando ha incrementado también el conocimiento humano lo que debería conducirnos a una comprensión del mundo cada vez mayor. Pero, según señalan algunas voces sucede exactamente lo contrario. El conocimiento acelera los cambios económicos, sociales y políticos y estos a su vez provocan la producción de nuevos conocimientos en un bucle de realimentación hacia una mayor complejidad y dificultad de comprensión. Harari (2016) reflexiona en este sentido:

[...] cada vez somos menos capaces de dar sentido al presente o de pronosticar el futuro. En 1016 era relativamente fácil predecir cómo sería Europa en 1050. [...] Por el contrario, en 2016 no tenemos ni idea de cómo será Europa en 2050. No podemos decir por qué clase de sistema político se regirá, cómo estará estructurado su mercado laboral, ni siquiera qué tipo de cuerpo tendrán sus habitantes (p. 72).

Vivimos momentos turbulentos, propios de un sistema que se ha alejado del equilibrio, que perdió su estructura y que se está tejiendo de nuevo. Esta es la característica de la sociedad contemporánea que Zygmunt Bauman (2000) describió como ‘modernidad líquida’.

These are reasons to consider ‘fluidity’ or ‘liquidity’ as fitting metaphors when we wish to grasp the nature of the present, in many ways novel, phase in the history of modernity (p. 2).¹²⁴

B. Crisis: ruptura y cambio de paradigmas

Ya desde mitad del siglo XX se empieza a hablar de crisis del sistema socioeconómico. En 1944, Karl Polanyi publica *The Great Transformation* (La Gran Transformación) donde sostiene que la civilización del s. XIX, basada en el concepto de mercado autorregulado, ha colapsado y afirma que:

Paradoxically enough, not human beings and natural resources only but also the organization of capitalistic production itself had to be sheltered from the devastating effects of a self-regulating market (p. 138).¹²⁵

¹²⁴ Estas son las razones para considerar la ‘fluidez’ o la ‘liquidez’ como metáforas adecuadas para captar la naturaleza de la fase actual –en muchos sentidos nueva– en la historia de la modernidad [Traducción propia].

¹²⁵ Paradójicamente, no sólo los seres humanos y los recursos naturales, sino también la propia organización de la producción capitalista, han tenido que protegerse de los efectos devastadores de un mercado autorregulado. [Traducción propia].

Tras este escenario de sistema en declive que se percibía a mediados del siglo XX, otros graves problemas no tardarían en dar la cara, acentuando el creciente clima de crisis de la civilización. Los principales fenómenos que, desde la segunda mitad del s. XX, aumentaron el desequilibrio de nuestro sistema socioeconómico contemporáneo se pueden sintetizar en dos grandes titulares: crisis medioambiental y desarrollo tecnológico. Casi todos los ámbitos que se pueden identificar como críticos en nuestras sociedades tienen relación de una u otra manera con estos dos conceptos. Ambos de la mano, con sus luces y sombras, han hecho que la humanidad se aproxime a un punto de gran tensión en el que la propia supervivencia de la especie podría estar en juego.

El momento presente se presenta lleno de encrucijadas, retos cruciales y grandes incógnitas. A lo largo de la historia, la capacidad de la especie humana para generar mecanismos de cooperación a gran escala ha sido un elemento clave de su adaptación y rápida evolución. Harari (2015) ofrece una explicación relacionada con la construcción/destrucción de mitos (o realidades imaginadas compartidas):

[...] la manera en que la gente puede cooperar puede ser alterada si se cambian los mitos contando narraciones diferentes. En 1789, la población francesa pasó, casi de la noche a la mañana, de creer en el mito del derecho divino de los reyes a creer en el mito de la soberanía del pueblo. En consecuencia, desde la revolución cognitiva *Homo sapiens* ha podido revisar rápidamente su comportamiento de acuerdo con las necesidades cambiantes. Esto abrió una vía rápida de evolución cultural, que evitaba los embotellamientos de tránsito de la evolución genética (p. 47).

Llámense realidades imaginadas, creencias, o paradigmas, en el presente se percibe con intensidad la tensión de la transformación. Para esta investigación se han seleccionado cinco aspectos en los que el cambio es notable. Estos cinco conceptos que se estudiarán individualmente son: 1- 'economía circular', 2- 'mundo *glocal*', 3- 'acerca de los beneficios y las ganancias', 4- 'persona integral' y 5- 'control e incertidumbre'.

4.1. ECONOMÍA CIRCULAR

En este apartado desarrollaremos cómo se está sustituyendo el paradigma de la economía lineal, o de crecimiento constante, por el de la economía circular, ligado al concepto de sostenibilidad de los sistemas.

A. La dimensión del ser humano frente a la naturaleza

Como veníamos exponiendo, la capacidad de intervención de la especie humana sobre el planeta ha aumentado radicalmente durante el último siglo. Hace alrededor de 500 años la humanidad desconocía la geografía completa del planeta Tierra. Desde entonces, el mundo parece empequeñecer más y más ante la capacidad humana de recorrerlo y modificarlo.

Bajo este impulso de intervención subyace la intención de dominio y de lucha frente a la naturaleza. Esta contienda se basa en la consideración del entorno natural como un conjunto de elementos externos al ser humano, susceptibles de poner en riesgo su supervivencia. Encontramos abundantes ejemplos en mitologías, religiones y en general en las culturas de todos los tiempos de este ‘tira y afloja’ entre ser humano y naturaleza. Cualquier avance en el dominio y control del medio natural se percibe como un logro que propiciará una mejora de la vida humana. Sin embargo, paralela a esta creencia, hasta hace pocas décadas, se encontraba también la idea de pequeñez o insignificancia de la especie humana con respecto a su entorno. Se intentaba controlar, ganar terreno al gran e imbatible ‘enemigo’ natural.

A lo largo de la historia nadie previó un escenario en el que la humanidad pudiera modificar el ecosistema en su conjunto hasta el punto de tener en sus manos la capacidad de hacer desaparecer la propia especie humana (como ocurrió a mitad del s. XX gracias a la tecnología nuclear). Este ejemplo extremo marca un salto de consciencia del ser humano con respecto a su propia capacidad de impacto sobre el planeta.

B. La casa se nos queda pequeña y además está sucia

En el mundo anterior a la segunda mitad del s. XX, era impensable que cualquier interacción humana con el entorno fuera capaz de trastocar el gran orden planetario. La proporción de suelo urbano era relativamente escasa y la posibilidad de alterar sistemas globales como el clima o los océanos no eran tomadas en consideración. Muchos de los recursos eran considerados infinitos. ¿Quién iba a imaginar a principios del s. XX que el agua dulce, por ejemplo, podría tornarse un bien escaso?

El cambio de paradigma viene como resultado de la conmoción causada por encontrar cada vez más evidencias de los efectos debidos a la interacción humana y del vértigo y el sobresalto por la velocidad en la que estos efectos se manifiestan.

La civilización occidental está sufriendo un brusco impacto al que habremos de hacer frente. En el contexto de la sociedad de consumo, de alguna manera colectivamente nos hemos estado comportando como adolescentes que juegan a la búsqueda del placer y vuelven la cara a las responsabilidades. Hoy nos despertamos de la borrachera del consumismo y nos encontramos con que nos duele la cabeza por la resaca, con que hay que limpiar la casa tras la juerga y con que apenas quedan recursos para más fiestas. La madurez requiere un nuevo pacto.

La crisis medioambiental es un fenómeno incuestionado hoy día, sin embargo hace ya varias décadas que es advertido y pregonado por numerosas personas, mientras es negado y rechazado por otras. Una de las publicaciones más influyentes que empezaron a aportar evidencias de la crisis medioambiental que se avecinaba fue *Limits to Growth* (Los límites del crecimiento). Se trata de un informe redactado por diferentes especialistas internacionales, liderados por el profesor Jay Forrester, pionero del campo de la dinámica de sistemas. El prólogo reza así:

In April 1968, a group of thirty individuals from ten countries—scientists, educators, economists, humanists, industrialists, and national and international civil servants—gathered in the Accademia dei Lincei in Rome. They met at the instigation of Dr. Aurelio Peccei, an Italian industrial manager, economist, and man of vision, to discuss a subject of staggering scope—the present and future predicament of man [sic]. (Meadows, Randers, Meadows y Behrens III, 1972, p. 9).¹²⁶

Las conclusiones fueron contundentes y dieron finalmente título a la publicación, al identificar el verdadero nudo gordiano del dilema del futuro de la humanidad sobre el planeta Tierra en la cuestión del crecimiento.

The apparent goal of the present world system is to produce more people with more (food, material goods, clean air and water) for each person. [...] We have noted that if society continues to strive for that goal, it will eventually reach one of many earthly limitations. [...] it is not possible to foretell exactly which limitation will occur first or what the consequences will be, because there are many conceivable, unpredictable human responses to such a situation. It is possible, however, to investigate what conditions and what changes in the world system

¹²⁶ En abril de 1968, un grupo de treinta personas de diez países —profesionales de la ciencia, la educación, la economía, humanistas, industriales y personal de función pública nacionales e internacionales— se reunieron en la *Accademia dei Lincei* de Roma. Se encontraron a instancias del Dr. Aurelio Peccei, gerente industrial italiano, economista y hombre de visión, para discutir un tema de alcance abrumador: la situación presente y futura del ser humano. [Traducción propia].

might lead society to collision with or accommodation to the limits to growth in a finite world. (p. 86).¹²⁷

Donella Meadows , una de las autoras de *Limits to Growth*, señalaba que en este informe se pone de manifiesto un clásico ejemplo de interpretación contraintuitiva de la dinámica de un sistema, observando que: “Las personas que lideran el mundo justamente se obsesionan con el crecimiento económico como la respuesta a prácticamente todos los problemas, *pero están empujando con todas sus fuerzas en la dirección equivocada* [cursiva en el original]” (Meadows y Wright, 2008, p. 146).

El proceso creciente de globalización que el mundo ha experimentado en los últimos siglos se aglutina en torno a la denominada ‘civilización occidental’. Si se admite la premisa anterior, habremos de buscar en la historia de la cultura occidental la mentalidad en la que se apoya nuestro comportamiento colectivo como civilización global. El predominio de occidente hunde sus raíces en la expansión que se originó hace alrededor de 500 años en Europa, con el conjunto de hechos que se recogen bajo el término ‘colonización’. En esta época tuvo lugar un gran cambio de paradigma, se introdujo en la mentalidad colectiva un nuevo principio motor del comportamiento del sistema-civilización: el crecimiento constante. Este principio es el que muchas voces identifican como definitorio de la modernidad, entendiendo la pulsión de ‘modernizar’ como la actitud humana de analizar su medio con voluntad de cambiarlo para su beneficio.

Desarrollo del conocimiento, expansión y conquista territorial, incremento del dominio tecnológico, crecimiento demográfico... todos estos conceptos beben del principio general del crecimiento constante. Con el paso de los siglos, el planeta Tierra ha quedado completamente recorrido y colonizado; el desarrollo tecnológico ha demostrado (para bien y para mal) una enorme capacidad de transformación del mundo; el crecimiento demográfico dibuja una curva exponencial que amenaza con quedar fuera de control; y el desarrollo del conocimiento ha seguido una senda de parcialización de los saberes y superespecialización de las disciplinas que no facilita la comprensión del sistema en su conjunto.

¹²⁷ El objetivo evidente del sistema mundial actual es producir más gente con más (alimentos, bienes materiales, aire limpio y agua) para cada persona. [...] nos hemos dado cuenta de que si la sociedad continúa persiguiendo ese objetivo, eventualmente alcanzará una de las muchas limitaciones de La Tierra. [...] no es posible predecir exactamente qué limitación ocurrirá primero o cuáles serán las consecuencias, porque hay muchas respuestas humanas posibles e impredecibles para una situación así. Sin embargo, es posible investigar qué condiciones y qué cambios en el sistema mundial podrían llevar a la sociedad a chocar o a adaptarse a los límites del crecimiento en un mundo finito. [Traducción propia].

Esta mentalidad de crecimiento constante apareció en una época en la que el mundo parecía inabarcable e infinito. Hubo un tiempo en el que la dimensión humana (tanto en número de individuos como en capacidad tecnológica de transformación) permitió que esta idea tuviera cabida. Fuera o no errada, el hecho es que el sistema planetario lo ha tolerado bien hasta hace un par de siglos, adaptándose y reequilibrándose dentro de unos márgenes. Sin embargo, el sistema ha cambiado demasiado rápido o demasiado radicalmente y amenaza la supervivencia de la humanidad. Recuperar el equilibrio de las condiciones de vida para el ser humano pasa por superar la actitud explotadora y depredadora.

En las últimas décadas, hemos comprobado los límites del planeta y lo reconocemos como abaricable y finito, con lo que la mentalidad de crecimiento constante está siendo cuestionada. No obstante, los sistemas vivos tienden a mantener su inercia hasta que se producen hechos que tensan o rompen las relaciones existentes. Hoy día,¹²⁸ la gran cuestión es si la humanidad será capaz de cambiar de rumbo y velocidad antes de chocar con el muro de los límites del crecimiento al que nos acercamos a ritmo acelerado.

C. De lo lineal a lo circular

El cambio de mentalidad se visualiza claramente al pasar de considerar los recursos infinitos a limitados y finalmente a renovables. Y al descubrir que la naturaleza bien puede considerarse un ciclo sin fin, pero solo a condición de que se respeten los tiempos de regeneración. El salto conceptual es el que va de lo lineal a lo circular. Esta cuestión, como se ha expuesto previamente, tiene derivadas y enraiza con el pensamiento filosófico de nuestra civilización occidental. Se pueden trazar los inicios de esta visión desde la época de la Ilustración, y se relaciona con la consideración de la historia, la ciencia y la evolución humana en su conjunto como procesos lineales de avance constante. La humanidad se ha encontrado ante una paradoja inesperada: justamente ese impulso inicial de modificación del entorno destinado a ampliar o superar los límites de la supervivencia puede poner en riesgo la perduración de nuestra especie.

La cuestión de la energía es crucial: el crecimiento constante precisa de un flujo permanente de energía para alimentarla. Los combustibles fósiles, que han sido la fuente principal de la Revolución Industrial, presentan tres problemas cada vez más acuciantes: uno de ellos es la

¹²⁸ Basta una búsqueda somera en *google* con los términos 'pandemia' y 'crecimiento económico' para encontrar una noticia de *BBC news* de junio 2020 que reza en su titular: "Crisis económica por el coronavirus: los 30 países cuyas economías crecerán este año a pesar de la pandemia". (<https://www.bbc.com/mundo/noticias-53156788>).

escasez de reservas, otro es la contaminación ambiental (cada uno de ellos con sus derivadas en conflictos bélicos, problemas de salud pública, etc.) y el tercero es el fenómeno del calentamiento global o efecto invernadero, principal causante del cambio climático.

El problema de los desechos ha sido otro de los detonantes del cambio de mentalidad.

Observando los ecosistemas naturales nos damos cuenta de que el concepto de basura o desecho solo existe en el ámbito de lo artificial: en la naturaleza todo forma parte de un ciclo de transformaciones. William McDonough y Michael Braungart encontraron la metáfora adecuada para nombrar esta perspectiva. En el paradigma anterior el ciclo de vida de un producto de consumo empezaba como materia prima y terminaba en desecho y se podría describir como una línea que va ‘de la cuna a la tumba’. El nuevo paradigma es circular y cada final ha de ser un comienzo. Por tanto, esta vez la línea va ‘de la cuna a la cuna’, que es precisamente parte del título de la publicación de McDonough y Braungart (2005): *Cradle to cradle (de la cuna a la cuna): rediseñando la forma en que hacemos las cosas*.

Previamente al concepto de economía circular, relativamente reciente, se hablaba de economía verde para identificar las iniciativas que trataban de implementar prácticas respetuosas con el medio ambiente. El ámbito de la economía verde se consideró por tiempo un territorio marginal en el que operaban personas impulsadas por planteamientos de militancia política, o como una preferencia de consumo exótica de determinadas personas. La madurez y el calado de esta nueva narrativa asociada a la economía circular es hoy día palpable y generalizada.

D. Obsolescencia programada ¿Anomalía del sistema?

En un capítulo anterior, se exponía el planteamiento de Donella Meadows sobre cómo los sistemas en ocasiones ofrecen resultados problemáticos cuando no se acierta a establecer los indicadores que miden y regulan los objetivos¹²⁹. En el caso del sistema capitalista, en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial se aceptó el PIB¹³⁰ como medida de buen funcionamiento o éxito. El PIB indica los niveles de producción de un país. La expectativa era lograr niveles de producción lo más elevados posibles, factor considerado efecto y causa del progreso y bienestar colectivo. En consecuencia, el sistema y cada uno de sus actores se habría de enfocar hacia la consecución de un mayor PIB (desde las leyes y normativas, pasando por los

¹²⁹ Ver el desarrollo de esta idea en (p. 129).

¹³⁰ Magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado. (https://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interno_bruto).

comportamientos de grandes y pequeñas corporaciones, hasta la mentalidad favorecedora del consumo como incentivador de la economía).

Sin embargo existen diversos caminos para lograr el objetivo de incrementar el PIB: muchos de ellos efectivamente están relacionados con el beneficio colectivo. Por ejemplo, la mayor producción industrial de automóviles ofrece una mejor disponibilidad de locomoción y capacidad de distribución de mercancías. Pero imaginemos que la producción llegara a ser tan eficaz como para ocasionar una saturación del mercado: en ese caso las ventas y la producción de automóviles disminuirían, por lo tanto también lo hará el PIB. El sistema no se conformará con esta situación y buscará un camino alternativo para llegar al objetivo marcado y aumentar la producción: una vía podría ser diseñar automóviles que duren menos, para que la necesidad de reemplazo sea mayor. Hemos llegado al concepto de obsolescencia programada. Esta ruta hacia la consecución del objetivo de crecimiento constante tomando como indicador el incremento del PIB fue descubierta bien pronto. El caso de las bombillas incandescentes es un conocido ejemplo de una tecnología que fue limitada a propósito para que la producción y el consumo se incrementaran.¹³¹

La obsolescencia programada ha sido por mucho tiempo una práctica legitimada por el sistema, puesto que obedecía a la premisa de 'aumentar la producción', hasta que otros fenómenos directamente relacionados con la sobreproducción han hecho saltar las alarmas (contaminación, exceso de residuos, precarización de las condiciones de trabajo, sobreexplotación de materias primas, etc.).

Schumacher (1973) ya advirtió que no siempre existe una correlación del PIB con el beneficio colectivo y de la dificultad de admitir evidencias fuera del paradigma de creencias dominante:

Por ejemplo, habiendo establecido por métodos puramente cuantitativos que el Producto Nacional Bruto de un país ha crecido en, digamos, un 5 por 100, el economista (así transformado en econometrista) no está dispuesto, y a veces no está tampoco en condiciones de valorar si tal resultado es algo bueno o malo. Perdería todas sus ideas más firmes si se permitiera considerar tal cuestión; por lo tanto, el Producto Nacional Bruto debe ser una buena cosa, no importa qué es lo que creció ni quién se benefició, suponiendo que exista un beneficiario. La idea de que puede haber un crecimiento patológico, un crecimiento enfermizo, un crecimiento desordenado o destructivo, es una idea perversa que no debe permitirse aflorar (p. 46).

¹³¹ (https://es.wikipedia.org/wiki/C%C3%A1rtel_Phoebus).

Se van acumulando los efectos indeseados y problemáticos de perseguir indicadores de crecimiento industrial y financiero. El siguiente fragmento de Aldo Leopold (1989) representa esta idea con una elocuente imagen:

We are remodeling the Alhambra with a steamshovel, and we are proud of our yardage. We shall hardly relinquish the shovel, which after all has many good points, but we are in need of gentler and more objective criteria for its successful use (p. 226).¹³²

De alguna manera a nivel colectivo nos sucede como en la conocida película *Los Hermanos Marx en el Oeste* en la que al grito de ¡más madera! van alimentando la locomotora a costa de desarmar tabla a tabla los vagones del propio tren en el que viajan.

E. Crecimiento, decrecimiento, equilibrio

≈ *La economía capitalista moderna ha de aumentar constantemente la producción si tiene que sobrevivir, de la misma manera que un tiburón ha de nadar continuamente para no ahogarse.* ≈ Yuval Noah Harari (2015, p. 381)

La corriente de pensamiento que cuestiona el paradigma del crecimiento constante se ha aglutinado en torno al término ‘decrecimiento’. Carlos Taibo, uno de sus promotores, señala que la elección del término tiene un sentido de provocación: contesta la creencia arraigada de que el crecimiento económico es la panacea de todos los bienes.

Carlos Taibo explica el alcance del planteamiento:

A menudo me encuentro con personas que interpretan que el decrecimiento es, sin más, un proyecto de cambio individual que aspira a reducir los consumos y estimular la vida social. Es mucho más que eso: propone, por ejemplo, rebajar el peso de los sectores de la economía que están en el origen de la expansión de la huella ecológica, reducir el tamaño de la mayoría de las infraestructuras, recuperar la vida local, abrir espacios de autonomía desmercantilizados, repartir el trabajo y expandir las prácticas autogestionarias en un escenario de redistribución de la riqueza. Reclama, en otras palabras, salir del capitalismo sobre la base de la convicción de que podemos vivir mejor con menos. (Taibo, 2012).

¹³² Estamos remodelando la Alhambra con una pala mecánica y estamos orgullosos de nuestro rendimiento. Difícilmente debemos abandonar la pala que, después de todo, tiene muchos aspectos positivos; pero tenemos la necesidad de criterios objetivos más humanos para su correcto uso. [Traducción tomada de: Schumacher, E. F. (1973). *Lo pequeño es hermoso*. Madrid: Ediciones Akal, S. A (p. 7)].

En 2015, Luis y Manuel Picazo Casariego dirigieron el documental *Decrecimiento, del mito de la abundancia a la simplicidad voluntaria*. En la película recogen las principales argumentaciones y voces del movimiento pro decrecimiento. Además, aportan una interesante apreciación según la que, como sociedad, hemos incurrido en la principal falta moral de la Grecia clásica: “la desmesura, el desprecio hacia el espacio ajeno y la falta de control para limitar nuestros impulsos. Nuestra sociedad ha caído en la *hibris*¹³³.” (Picazo Casariego y Picazo Casariego, 2015, 1:16’:50”).

Entre las numerosas voces que están tratando de proponer alternativas para salir del atolladero del paradigma del crecimiento hay muchas mujeres economistas. Ellas están teniendo cada vez más autoridad y visibilidad en un ámbito tradicionalmente masculinizado y sus propuestas muchas veces suponen una mirada fresca y renovadora que supera los estereotipos de la sociedad patriarcal. La reconocida economista venezolana Carlota Pérez promueve desmaterializar el crecimiento reduciendo la producción física y multiplicando los servicios y los intangibles. Esta autora mantiene una visión optimista en la que:

[...] la combinación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) con un contexto globalizado donde se requiere crecimiento sostenible, apunta hacia un futuro en el cual lo que llamo ‘crecimiento sostenible inteligente’ es probablemente la única dirección capaz de propiciar la próxima Época de Oro. Otros autores [sic] han puesto de relieve cómo las tendencias hacia la ‘desmaterialización’ y la ‘ingravidéz’ de la economía, que podrían apoyar esta afirmación, apuntan ya en esa dirección. (Carlota Pérez, 2017, p. 3).

Planteamientos similares, por novedosos que puedan parecer, fueron ya propuestos por John Stuart Mill en 1857 que hablaba de un estado de equilibrio en el que:

It is scarcely necessary to remark that a stationary condition of capital and population implies no stationary state of human improvement. There would be as much scope as ever for all kinds of mental culture, and moral and social progress; as much room for improving the Art of Living and much more likelihood of its being improved. (Mill, 1965, p. 754).¹³⁴

¹³³ La concepción de la *hibris* como falta determina la moral griega como una moral de la mesura, la moderación y la sobriedad, obedeciendo al proverbio *pan metron*, que significa literalmente ‘la medida en todas las cosas’, o mejor aún ‘nunca demasiado’ o ‘siempre bastante’ (<https://es.wikipedia.org/wiki/Hibris>).

¹³⁴ Apenas es necesario señalar que una condición estacionaria de capital y población no implica un estado estacionario de mejora humana. Habría tanto campo como siempre para todo tipo de cultura mental y progreso moral y social; tanto espacio para mejorar el Arte de Vivir y mucha más probabilidad de mejorarlo. [Traducción propia].

F. El precio del aire, el precio del agua

El sistema de mercado tiene como premisa que todo lo que tiene que ver con la producción, intercambio y distribución de bienes y servicios sea mercantilizado, esto es, cuantificado y sometido al sistema de precios. La ideología neoliberal admite que los precios no son inamovibles sino que responden a un flujo dinámico directamente relacionado con la necesidad, el interés o la escasez. Dentro de esta mercantilización se incluyen por supuesto los recursos básicos o materias primas procedentes de la naturaleza. El valor cualitativo y también el cuantitativo expresado en precio de estos recursos ha cambiado a lo largo de la historia, sobre todo a raíz de su utilización desde la Revolución Industrial.



Figura 15. American Progress. Esta pintura realizada a finales del s. XIX por John Gast (nacido en Berlín y emigrado a Estados Unidos) expresa lo mejor del espíritu colonizador que ha empujado los preceptos de la civilización occidental más allá de Europa en los últimos cinco siglos. Fuente: (Gast, 1872).

En el año 1872, John Gast, pintor, impresor y litógrafo procedente de Berlín y asentado en Brooklyn, pintó un alegórico cuadro titulado *American Progress*¹³⁵. En la pintura se observa una gran figura femenina que avanza (hacia el oeste) como una diosa vestida con túnica clásica romana que sobrevuela el paisaje. Trae bajo el brazo un libro (en la tapa está escrito ‘*School Book*’) y un rollo de cable telegráfico que va extendiendo a su paso. Precede a la luz del amanecer y aparece escoltada y apoyada por carretas, diligencias, trenes y los legendarios pioneros, mientras la población nativa americana y los bisontes huyen hacia la oscuridad.

Esta pintura representa la mejor versión del espíritu de colonización que, con distintos matices, tuvo su origen en la cultura europea y se expandió por todo el planeta. La mentalidad que subyace es la del avance decidido y entusiasta sobre un territorio ‘virgen’ en el sentido de que ‘no pertenece a nadie’ y que se presenta disponible ante quien tenga el coraje de asumir el riesgo de conquistarlo. De esta manera, el territorio natural y todos los recursos que se puedan extraer pertenecen a quien llega antes y los reclama como propios. A finales del s. XIX el medio natural se consideraba todavía una suerte de despensa inagotable de la que extraer todo el provecho posible para la civilización.

Desde entonces hasta hoy día muchas cosas han cambiado, si bien esta mentalidad sobre los recursos naturales seguirá vigente mientras sean forzados a someterse al lenguaje de la cuantificación y se les asigne un valor de mercado. Pero, tal como nos recuerda Schumacher (1973) “hay diferencias fundamentales y vitales entre las distintas categorías de «mercancías» que no podemos dejar de considerar sin perder contacto con la realidad” (p. 49). Este autor propone un esquema mínimo de categorización:

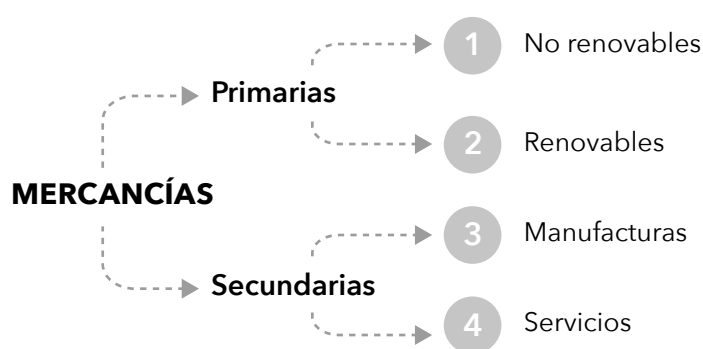


Figura 16. **Esquema de categorías de mercancías.** Según Schumacher, es necesario establecer prioridades y distinciones entre los distintos tipos puesto que el valor entre mercancías de diferentes categorías no es equiparable. Adaptado de: *Lo pequeño es hermoso* (Schumacher, 1973, p. 49).

¹³⁵ La pintura fue ampliamente difundida en impresiones litográficas. Actualmente se encuentra en el Museo Autry del Oeste Americano en Los Ángeles, California.

Schumacher sostiene que la distinción más importante es la existente entre mercancías primarias y secundarias, puesto que el ser humano no es un productor sino sólo un transformador y para cada trabajo de transformación necesita productos primarios. Sin embargo, Schumacher (1973) se lamenta de que el mercado no tiene en cuenta estas distinciones:

Sólo pone una etiqueta con el precio a todas las mercancías y en base a ello nos permite creer que todas tienen igual importancia. Así, el equivalente a cinco libras esterlinas de petróleo (categoría 1) es lo mismo que cinco libras esterlinas de trigo (categoría 2), que a su vez es lo mismo que cinco libras esterlinas de zapatos (categoría 3) o que el equivalente a cinco libras esterlinas de la tarifa de un hotel (categoría 4). El único criterio para determinar la importancia relativa de estas diferentes mercancías es la tasa de beneficio que pueda obtenerse al venderlas. Si las categorías 3 y 4 obtienen beneficios más altos que las categorías 1 y 2, esto se interpreta como una «señal» de que es «racional» invertir recursos adicionales en las primeras y retirarlos de las últimas (p. 49).

Y continúa explicando que:

No hay ninguna escapatoria a esta confusión en tanto en cuanto la tierra y sus criaturas sólo son consideradas como «factores de producción». [...] El hombre [sic] no los ha hecho y es irracional que trate las cosas que no ha hecho, que no puede hacer y que no podrá recrear una vez que se hayan extinguido de la misma manera y con el mismo espíritu que trata las cosas que produce. (Schumacher, 1973, p.110).

G. Diseño y sostenibilidad

En la medida que el nuevo paradigma de la economía circular se va generalizando, el papel del diseño se hace más relevante, si cabe, por su capacidad de intervenir a lo largo de toda la línea de los procesos de producción e intercambio de bienes y servicios. Claudia Sánchez Orozco (2015) analiza a fondo el papel del diseño como estrategia para el desarrollo sostenible. En sus palabras:

Los ciudadanos [sic] –y particularmente los diseñadores– tenemos el derecho, el reto, la oportunidad, la obligación y la responsabilidad de considerar y hacer uso de todos los instrumentos a nuestro alcance, de actuar sobre nuestros valores y estilos de vida, y sobre la manera en la que pensamos, consumimos, producimos y diseñamos (p. 179).

Esta autora destaca como pionero del diseño para la sostenibilidad el documento “Los principios de Hannover” publicado en 1992 por el diseñador y arquitecto William McDonough. Este informe responde a una petición de la ciudad de Hannover, como preparación para la Exposición Universal que habría de celebrarse en el año 2000. Los principios planteados habrían de servir

como guía para profesionales del diseño, proyectistas, funcionariado y, en general, todas aquellas personas implicadas en la creación del entorno de la exposición. Los nueve principios, formulados como recomendaciones, son:

1. Insist on rights of humanity and nature to co-exist.
2. Recognize interdependence.
3. Respect relationships between spirit and matter.
4. Accept responsibility for the consequences of design.
5. Create safe objects of long-term value.
6. Eliminate the concept of waste.
7. Rely on natural energy flows.
8. Understand the limitations of design.
9. Seek constant improvement by the sharing of knowledge.

(McDonough, 1992, p. 5).¹³⁶

Desde entonces, el diseño sostenible ha crecido considerablemente. Actualmente abundan los ejemplos de aplicación, así como las publicaciones y estudios en este sentido. La adhesión generalizada del sector del diseño a los postulados de la economía circular es un hecho hoy día.

4.2. MUNDO GLOCAL

*∞ The future is already here. It's just not evenly distributed.*¹³⁷ ∞ William Gibson (2003)

La globalización comprende un conjunto de cambios rápidos y profundos que se han acelerado durante la segunda mitad del siglo XX. Estos cambios han hecho que los paradigmas que

¹³⁶ 1. Insistir en los derechos de la humanidad y la naturaleza para coexistir. // 2. Reconocer la interdependencia. // 3. Respetar las relaciones entre espíritu y materia. // 4. Asumir la responsabilidad de las consecuencias de las decisiones de diseño. // 5. Crear artefactos seguros y duraderos. // 6. Eliminar el concepto de desperdicio. // 7. Utilizar los flujos de energía natural. // 8. Comprender las limitaciones del diseño. // 9. Buscar la mejora constante compartiendo conocimientos. [Traducción propia].

¹³⁷ El futuro ya está aquí. Solo que no está distribuido equitativamente. [Traducción propia].

se manejaban en cuanto a la dimensión individual-social de la humanidad se replanteen sobre unas nuevas premisas. La primacía de la conciencia individual, representada en la figura del *homo economicus* del modelo neoliberal, se diluye cada vez más, en parte gracias a los espacios de colaboración que ha propiciado la tecnología de Internet. El sistema político basado en la unidad-nación también se desdibuja y la regulación de los estados compete y choca con estructuras supranacionales de intercambio de información y mercancías. La conciencia de la interdependencia se ha hecho más patente, no solo en el entorno cercano sino a nivel planetario, e incluso intergeneracional.

A. Un mundo cada vez más interconectado

En marzo de 1994 se celebró en Buenos Aires la primera Conferencia Mundial de Desarrollo de las Telecomunicaciones. Al Gore, entonces Vicepresidente de EE.UU., pronunció un discurso en el que:

[...] exhortó a legisladores [sic], responsables de la reglamentación y representantes del sector comercial a que colaboraran con miras a construir y poner en servicio una Infraestructura Mundial de la Información que habrá de traer mejores condiciones sociales y económicas para todos e insistió también en la necesidad de que todos los países del Mundo participen plenamente en los beneficios de esta “Red de Redes” y animó a la Conferencia a que situara rápidamente esta meta al alcance de los países en desarrollo. (Unión Internacional de Telecomunicaciones, 1994, p. 5).

No sabemos a ciencia cierta qué horquilla temporal tenía en mente Al Gore en el momento en que animaba a que la ‘Red de Redes’ se constituyera ‘rápidamente’. No obstante, en los 25 años que han pasado desde entonces, el objetivo se ha cumplido con creces.

En un sencillo esquema con los principales hitos del desarrollo de Internet podemos visualizar la dimensión de uso de la red en torno a 1994 y cómo se dispara vertiginosamente la curva de evolución.

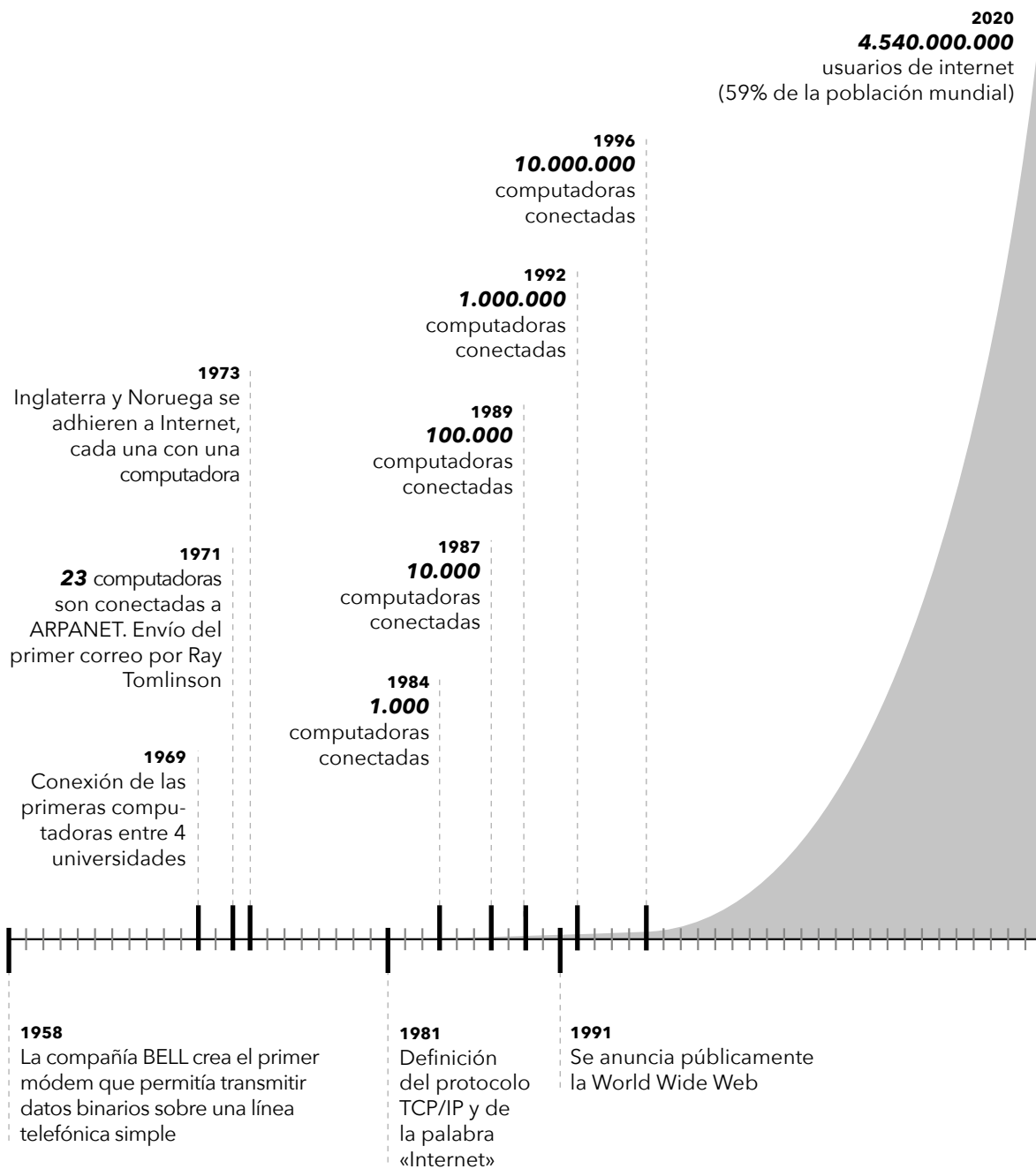


Figura 17. **Hitos y evolución de uso de Internet.** La curva de uso de Internet se dispara vertiginosamente a partir de la última década del s. XX. Datos tomados de: *Historia de Internet* (Lemos, s. f.) y *Digital in 2020* («Digital 2020», s. f.).

Aquellos con edad suficiente podemos tirar del hilo de la memoria y evocar cómo nos desenvolvíamos en el día a día antes de la generalización de Internet. Es difícil enumerar las acciones cotidianas en las que lo utilizamos hoy, tanto en el ámbito doméstico como en el laboral, por

no mencionar la cantidad de instituciones e infraestructuras que se basan en la tecnología de Internet para su funcionamiento.

Internet constituye una de las evidencias más notorias del impresionante fenómeno que se ha dado en llamar globalización y que ha removido radicalmente los paradigmas de tiempo y espacio. Lo cercano y lo lejano tienen hoy significados diferentes. Así como lo individual y lo colectivo.

El percibirnos como seres interconectados ha pasado de ser una idea abstracta proveniente de creencias religiosas o morales (como el concepto de fraternidad propuesto por la revolución francesa) a una realidad concreta y física. Somos cada vez más conscientes de la capacidad de influencia y de la repercusión de las acciones humanas en todo el planeta. La dimensión nacional, como estructura básica de organización política, empieza a demostrarse insuficiente. Como apuntaba José Luis Sampedro (2009), nos enfrentamos a nuevos problemas que las instituciones políticas nacionales no son capaces de abordar:

[...] ¿Cuál es la característica general de estos nuevos problemas [...]: la contaminación, las transnacionales, la crisis de la energía, la crisis de los alimentos y el subdesarrollo? La característica esencial es que superan las posibilidades de acción de los centros de decisión nacionales: lo mismo que las grandes compañías, todos estos problemas son en cierto sentido «transnacionales» [...] (p. 295).

Culturas humanas diversas y distantes cada vez se van entretejiendo más, construyendo una gran red de cultura global. Esto significa que, de una manera creciente, utilizamos códigos, patrones y normas compartidas con más y más personas.

B. Lo global frente a lo local

La globalización generó expectativas esperanzadoras con respecto a la paz, la armonía y la unidad de la humanidad. Pero este escenario no parece haber llegado. Nigel Cross recupera un pasaje de Geoffrey Vickers en el que expresa decepción por este hecho:

[...] este incremento en las relaciones no parece realizar, por ahora, la «unidad de la humanidad» en modo alguno. Por el contrario, está más marcada que nunca por la profundización de la división y la acentuación del conflicto entre naciones, razas, grupos y generaciones. (Cross, Elliot y Roy, 1980, p. 134).

La controversia estalla desde los planteamientos de quienes perciben que la estandarización conlleva pérdida de singularidad y riqueza cultural. Como contrapeso, se reivindica el valor de lo 'local', considerado un frágil territorio que requiere de una protección activa para no quedar arrollado por el tsunami de la globalización.

Hay quien propone una narrativa diferente en la que local y global no se contraponen. A partir de los años 70 se popularizó el lema: "piensa globalmente y actúa localmente", que fue muy usado en ámbitos de defensa del medio ambiente. Posteriormente dio origen al término '*glocal*', que actualmente es muy usado también en entornos empresariales.

En la publicación *La estrategia del colibrí. La globalización y su antídoto*, Francesco Morace y Elisabetta Pasini (2009) visualizan un espacio sin contraposición entre lo local y lo global:

Desde esta perspectiva no se trata de homologar, sino de traducir; no de unificar, sino de converger; no de proponer recetas preparadas, sino de activar transacciones y transiciones. Se trata de seguir el modelo antirreduccionista de las ciencias de la vida, [...] en los que la vida no es una propiedad individual sino un proceso, una red (p. 15).

En esta obra se recurre a la imagen del planeta como un cuerpo donde las diferentes áreas geográficas actúan como los órganos vitales de un mismo sistema. De esta manera, se puede entender con más facilidad "la visión holística en la que los cambios locales pueden dar lugar a grandes consecuencias globales, donde los componentes de la red están interconectados, con sus funciones energéticas, y donde las consecuencias pueden siempre ser relevantes" (p. 22).

La visión de los colectivos humanos como sistemas complejos dentro del sistema planeta es la que se propone desde el 'pensamiento sistémico' o '*systems thinking*' como nuevo paradigma que se espera sea capaz de afrontar los problemas a los que nos enfrentamos como especie.

Peter Senge (2014), en una conferencia titulada "Systems Thinking for a Better World" (Pensamiento sistémico para un mundo mejor), mantiene que los resultados negativos que observamos que nuestras acciones tienen sobre el sistema ocurren aunque nadie tenga intención de producirlos. Señala Senge que estos efectos suceden a pesar de que desde el punto de vista de la dinámica de sistemas los efectos son relativamente predecibles. La causa de esta falta de conexión entre intenciones y resultados enlaza con el concepto de inteligencia sistémica, en este caso más bien de ignorancia sistémica. Sin embargo, para Senge, los seres humanos somos "pensadores sistémicos por naturaleza", puesto que la interdependencia está en la esencia de la vida. Tenemos

la capacidad innata de comprender la interdependencia de los sistemas vivos, de igual manera que tenemos una capacidad innata para entender la música. Los instrumentos musicales ayudan a expresar esa capacidad innata y, de la misma forma, necesitamos activar las correspondientes herramientas que permitan aflorar nuestra inteligencia sistémica. Peter Senge se apoya en las conclusiones del biólogo chileno Humberto Maturana, para quien la especie humana tiene una capacidad natural (biológica, antes que cultural) para la compasión, la empatía y el amor. A partir de esto afirma “*we are a loving system intelligence species*”¹³⁸.

C. La complejidad como garantía de adaptación

El equilibrio entre lo particular y lo universal, lo individual y lo colectivo es lo que determina que en los sistemas sociales ocurran y se consoliden comportamientos beneficiosos para el conjunto.

Ángel Sarabia (1995) relaciona este hecho con el concepto de sinergia:

El enfoque sistémico accede a la visión global que permite ver las ventajas de la cooperación en un sistema mayor. En todos estos sistemas se observa cómo cada subsistema se “sacrifica” por los demás, recibiendo a cambio las ventajas inherentes a pertenecer a un sistema de superior jerarquía, ventajas de las que carece cada miembro en particular, y que en conjunto denominaremos con el término de sinergia (p. 22).

La preocupación por la pérdida de diversidad cultural que conlleva la globalización tiene una razón poderosa desde el punto de vista de la dinámica de sistemas, pues, como apuntan las personas estudiosas de las estructuras disipativas:

[...] cabe pensar que cuanto más complejo es un sistema, tanto mayor es el número de posibilidades de adaptación a los cambios del entorno. Por esta razón, como generadora de variedad, la complejidad es en cierta manera un certificado de garantía en contra de la inadaptación frente a situaciones de cambio rápido. [...] La misma situación parece existir en la sociedad humana donde quizá la pluralidad de ideas y la riqueza de interacciones entre individuos proporcionan una mejora en las posibilidades de respuesta del colectivo frente a situaciones nuevas. (García Velarde y Fairen Le Lay, 1980, p. 12).

Los sistemas sociales fluctúan entre dos polos: el ahorro de energía que conlleva la estandarización cultural, frente a la mayor capacidad de adaptación que ofrece la diversidad.

Podría establecerse un vector que va de lo no complejo a lo muy complejo, relacionado con la cultura, o los saberes. Los saberes establecidos o dominantes, como los denomina Beatriz

¹³⁸ Somos una especie amorosa con inteligencia sistémica. [Traducción propia].

Preciado (2006), se sitúan más cerca del punto de no complejidad con respecto a los saberes locales o minoritarios, los saberes situados que describe Donna Haraway (2016).

El saber situado obtiene un mayor grado de complejidad, mayor riqueza de matices y significados. Pero a cambio sacrifica legibilidad, en el sentido de que su código es comprendido en toda su magnitud por un círculo reducido. Preciado plantea que en el momento actual asistimos al colapso de los saberes dominantes. Es esta tensión de lo global y lo local lo que hace que surja lo que Preciado llama “...el estado actual de *micro_guerra_total* por la dominación de la producción de códigos”.

Los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios reflejan también este tira y afloja: por una parte la estandarización de productos y servicios; y, por otra, una creciente búsqueda y valoración de lo singular y genuino.

Para Ezio Manzini (2015), la primera de estas dos tendencias viene del siglo pasado:

[... vemos a] los grandes dinosaurios del siglo XX, que promueven grandes plantas de producción, estructuras de sistemas jerárquicos, procesos simplificados y estandarizados y, por último, pero no por ello menos importante, que destruyen los viejos lugares sin crear otros nuevos. El resultado de esta tendencia es un aumento de la fragilidad general del sistema, que tiene su causa en la reducción de la diversidad biológica y sociocultural, y en la consiguiente desertificación del medio ambiente, tanto natural como sociocultural (p. 240).

Mientras que la otra tendencia está surgiendo en la actualidad:

Por otro lado, vemos como las pequeñas y conectadas entidades de ese otro mundo emergente se mueven en la dirección opuesta, hacia sistemas distribuidos relacionados con el contexto, flexibles y ligeros. Son los impulsores de esa idea pujante de un mundo pequeño, local, abierto y conectado, el escenario SLOC¹³⁹ (*id.*).

D. Inteligencia individual frente a inteligencia distribuida

La ideología capitalista neoliberal se acompaña de la fascinación por el individualismo, que se relaciona con la libertad de movimientos, el dinamismo, la capacidad de cada persona de actuar y ver cómo la realidad queda transformada por sus acciones. El entorno de la Revolución Industrial, que requería de comportamientos arriesgados y audaces, fomentó el mito del ‘*self-made man*’ (hombre hecho a sí mismo) para describir sujetos, generalmente hombres, cuyo éxito

139 Siglas de las palabras inglesas: *small, local, open* y *connected*.

radica únicamente en sus acciones, no en condiciones externas. El arquetipo queda perfectamente reflejado en la película *Ciudadano Kane* de Orson Welles (1941). Es el mito del poder individual en estado puro, de la competitividad y también de la superación de retos como grandes impulsores de la acción humana.

Frente a este mito que establece una identificación entre libertad e individualismo, José Luis Sampedro (2009) discrepa afirmando que ve “la libertad incompatible con el individualismo capitalista, porque no hay libertad sino en sociedad.” y añade que “cuando [la libertad] no la tienen todos [sic] no la tiene nadie”:

La libertad es producto colectivo, además, porque sólo se da contra el telón de fondo de las reglas del juego, también fruto social. La libertad sin trabas no tendría sentido aunque fuera posible y ni siquiera podría plantearse; las trabas sin libertad estrangulan la vida. Entre ambas florece, en afilado balancín, la danza de la cometa: el goce y la vivencia de la libertad (p. 92).

En contraposición al fomento del individualismo, la difusión de Internet ha intensificado drásticamente la conciencia colectiva. El incremento de los flujos de información, ha favorecido que la humanidad se visualice como un gran organismo complejo. La ubicación geográfica de las personas que emiten y reciben información se ha vuelto prácticamente irrelevante. Uno de los comportamientos emergentes del sistema constituye la aparición de estructuras distribuidas de intercambio de información, en las que mucha gente aporta creatividad e inteligencia, sumando valor y significado.

La Wikipedia, como aglutinador del conocimiento colectivo que se sirve de la enorme capacidad de distribución horizontal de Internet, es un buen ejemplo de fenómeno que aprovecha la capacidad de sinergia de un sistema. El comportamiento de quienes aportan sus conocimientos sin retribución monetaria no responde a la lógica del *homo economicus* y ha abierto la mentalidad colectiva a las posibilidades que ofrece la colaboración.

En relativamente pocos años se han consolidado modelos que organizan la colaboración entre personas a través de la red, sin que sea necesario otro vínculo social entre ellas. Esta nueva tendencia no competitiva convive con la dinámica anterior y da lugar a paradojas y curiosidades: existe, en paralelo al lucrativo mercado de *software*, el denominado ‘*software libre*’ u ‘*open source*’. Frente a la regulación y limitación de los derechos de reproducción (*copyright*), se crea una plataforma que articula la libre difusión (*creative commons*).

El movimiento *maker* y la red de ‘*Fab Labs*’ constituyen un buen ejemplo de iniciativa distribuida, que se ha servido de la conectividad proporcionada por Internet.

La red de *Fab Labs* tiene su origen en un proyecto del Profesor Neil Gershenfeld, del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) en el año 2001. Gershenfeld comenzó a impartir el curso *How to Make Almost Anything* (Cómo hacer casi cualquier cosa). En este curso se invitaba a estudiantes de distintas disciplinas a crear un proyecto propio que combinara distintas técnicas de fabricación digital y electrónica. El modelo *Fab Lab* comenzó poco a poco a replicarse en distintas partes del mundo. Estos nuevos espacios compartieron el inventario original del *Fab Lab* del MIT, lo que permitía que los proyectos diseñados en un espacio pudieran ser replicados más tarde en el resto. (García Sáez, 2016, p. 8).

La Red de *Fab Labs* se coordina a través de *The Fab Foundation*¹⁴⁰ que se presenta como una comunidad creativa abierta de fabricantes, artistas, gente de ciencia, ingeniería, docentes, estudiantes, personas aficionadas y profesionales. La red suma en la actualidad 1.750 *Fab Labs*, ubicados en más de cien países.¹⁴¹ («Getting Started with Fab Labs», s. f.).

El movimiento *maker* tiene un carácter más amplio y difuso. Comprende una comunidad de personas que (según la descripción de César García Sáez) “disfrutan haciendo cosas tangibles, con gran curiosidad y por lo general con un perfil multidisciplinar” (p. 19). El auge del movimiento *maker* tiene que ver con otras tendencias propiciadas por Internet en las que se desdibujan los límites tradicionales entre quien produce y quien consume. Aparece un nuevo término: ‘prosumidor’ para explicar el fenómeno en el que las personas crean sus propios contenidos y los comparten en red.

Ezio Manzini (2015) visualiza un escenario en el que la capacidad de colaboración en red se entrelaza con el tejido empresarial:

En un futuro próximo, la convergencia de los sistemas distribuidos con la innovación social podría dar lugar a redes formadas por microempresas capaces de potenciar la dimensión local, la distribución de las actividades de producción y las oportunidades de trabajo en las ciudades o en sus alrededores; y podría hacerlo de la misma manera en todas las regiones del mundo (de forma contraria a la tendencia dominante de las últimas décadas y en sintonía con el escenario de los sistemas distribuidos) (p. 60).

¹⁴⁰ (<https://fabfoundation.org>).

¹⁴¹ Datos de septiembre de 2020.

Numerosos proyectos están en proceso de conformación, sobre la base de aprovechar las ventajas de la inteligencia distribuida, la energía colectiva y la colaboración en red. Manuel Castells, repasa los distintos tipos de iniciativas en su publicación *Otra economía es posible*, donde recoge informes y análisis de diversa autoría. (Castells et al., 2017).

E. Economía de plataformas

El término ‘economía colaborativa’ aparece como uno más de los conceptos asociados al cambio de paradigma socioeconómico en el ámbito de la globalización. Responde al actual contexto de transformación digital que “está transformando profundamente las relaciones de consumo, de trabajo, de producción, de financiación, educación e incluso de participación y gobernanza.” (Chaves Ávila y Monzón Campos, 2018, p. 25).

La definición no es clara y responde a un momento experimental de generación de modelos que aún no se han acabado de consolidar. “El primer reto al que nos enfrentamos al analizar este fenómeno es la propia jerga que ha generado, que es compleja, diversa e incluso contradictoria.” Algunos de los términos que se manejan son: “Consumo colaborativo, *sharing economy*, Economía Colaborativa, *peer economy*, *gig economy*, economía del acceso.” (Cañigüeral Bagó, Madariaga y Popeo, 2018, p.8).

En un informe realizado por la institución ‘Sharing España’ en 2017, se distinguen tres términos principales:

Economía colaborativa. Se basa en la intermediación entre la oferta y la demanda generada en relaciones entre iguales [...] o de particular a profesional a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente, generando un aprovechamiento eficiente y sostenible de los bienes y recursos ya existentes e infrautilizados, permitiendo utilizar, compartir, intercambiar o invertir los recursos o bienes, pudiendo existir o no una contraprestación.

Economía bajo demanda. La diferencia fundamental con los modelos colaborativos es que entre los usuarios [sic] existe una relación comercial.

Economía de acceso. Una empresa, con fines comerciales, pone a disposición de un conjunto de usuarios unos bienes para su uso temporal, adaptándose al tiempo de uso efectivo que requieren dichos usuarios y flexibilizando la localización espacial de los mismos.

(Rodríguez Marín, 2017, p. 9).

Las claves que identifican y engloban todos los modelos de plataforma serían las siguientes:

- La eficiencia de los modelos.
- La existencia de efectos de red.
- La reducción de intermediación.
- El uso de la tecnología, que ha sido fundamental en el auge de la economía colaborativa.
- Los avances en innovación en la prestación de servicios facilitando la inmediatez y la reducción de costes de transacción.
- El impacto medioambiental positivo.
- El empoderamiento del consumidor y usuario. (p. 10).

El uso de Internet, al facilitar los flujos de información, ha tenido una consecuencia interesante en lo que se refiere a la confianza entre personas y con respecto a los productos y servicios. La posibilidad de aportar comentarios sobre las experiencias individuales de consumo ofrece una transparencia mayor, de manera que obliga a las empresas a ser más veraces. Además, en el ámbito de la economía colaborativa se suple la necesaria confianza a la hora de compartir productos o servicios con la que se denomina ‘reputación digital’: no conocemos a tal persona, pero tenemos referencias de ella por la acumulación de opiniones ofrecidas por otra gente, que también es ajena y por lo tanto aporta sus comentarios de forma imparcial.

F. La eliminación del intermediario: *blockchain*

El *blockchain* ha constituido una de las tecnologías más disruptivas desde la aparición de Internet. Nacida originalmente como una tecnología destinada a dar soporte a la primera criptomoneda (bitc in), su creador Satoshi Nakamoto (pseudónimo) la describió como “*A Peer-to-Peer Electronic Cash System*” (Un Sistema de Efectivo Electrónico Igual-a-Igual), que “permitiría que los pagos en línea fuesen enviados directamente de un ente a otro sin tener que pasar por medio de una institución financiera.” (Nakamoto, 2008).

Tal como explica Lana Swartz, dicho del modo más sencillo posible: “una cadena de bloques es un libro mayor de cuentas compartido” en el que “solo pueden añadirse nuevas entradas y no permite borrar ni rectificar” y “est  mantenida por una serie de partes que tienen acceso a ella y carece de un único servidor central” (Castells et al., 2017, p. 124).

Más allá de las criptomonedas, la flexibilidad de la tecnología da cabida a una amplia gama de usos que ha desatado una corriente de innovación relacionada con la aplicación del *blockchain*¹⁴².

Lana Swartz distingue dos tipos de tendencias en el uso del *blockchain*: los proyectos ‘radicales’, que pretenden “promover un nuevo orden tecnoeconómico” y los ‘incorporativos’, destinados a “innovar el sistema financiero existente”. (pp. 128-129). La autora resume las luces y sombras de ambas trayectorias:

Los proyectos radicales e incorporativos de *blockchain* representan sueños distintos sobre el futuro de los valores y de la sociedad. Los defensores [sic] de los proyectos radicales sueñan un futuro en el que las instituciones estén desagregadas en millones de compromisos micro-sociales respaldados por contratos informatizados. Pocas veces articulan los pasos intermedios mediante los cuales se hará realidad dicho futuro. Por su parte, los sueños de los defensores del *blockchain* incorporativo tienden a carecer de la visión a largo plazo de sus colegas radicales, y se centran en los retos a corto plazo derivados de su implementación. Preocupados por las restricciones materiales del presente, los soñadores incorporativos ofrecen una visión de instituciones transformadas en vez de destruidas. (p. 131).

G. Open design y diseño participativo

Dentro del sector del diseño, se han abierto líneas de investigación y de trabajo que aprovechan las nuevas tecnologías de comunicación para implementar procesos colaborativos. El concepto de diseño participativo, en paralelo al desarrollo del *software* abierto, trata de acoger la complejidad y riqueza de matices de la suma de los aportes individuales para crear soluciones realmente adaptadas a las necesidades concretas de un determinado colectivo.

Para Manzini (2015), el papel del diseño y su práctica se ve profundamente condicionado y modificado por las posibilidades de la tecnología para la participación colectiva. El nuevo escenario es descrito por el propio autor:

Se lleva a cabo en procesos abiertos de codiseño donde los agentes involucrados participan de diferente manera. Se fundamenta en una capacidad humana al alcance de cualquiera pero que en algunos casos, en concreto para los expertos [sic] en diseño, termina por convertirse en una profesión. El papel de estos expertos es propiciar y sustentar procesos de diseño planteados de manera abierta y cooperativa, haciendo uso de sus conocimientos para concebir y mejorar iniciativas bien enfocadas y definidas (p. 69).

¹⁴² Una lista informal, a modo de tormenta de ideas colectiva iniciada en 2014, registra hasta 84 posibles ámbitos de uso de la tecnología *blockchain*. (<http://ledracapital.com/blog/2014/3/11/bitcoin-series-24-the-mega-master-blockchain-list>).

La tecnología es una de las herramientas de trabajo que quien gestiona proyectos utiliza para potenciar el ejercicio de colaboración de una comunidad. El ejemplo más claro se halla en el nuevo concepto denominado Diseño Abierto (*Open Design*). (Córdoba-Cely, Villamarín Martínez y Bonilla, 2014, p. 40).

Desde el sector público también se experimenta con iniciativas que tratan de canalizar la participación de la ciudadanía. Según Marcos García (director de Medialab-Prado desde 2014): “el desarrollo de las redes digitales ha hecho más visible un fenómeno que siempre ha formado parte de la vida y lo ha potenciado”. Estas experiencias constituyen una nueva faceta de la innovación, que “ha adoptado diferentes denominaciones: innovación basada en el usuario [sic], innovación social, innovación ciudadana, o innovación oculta”. (García, 2018, p. 105). El territorio en el que se desenvuelven estas iniciativas concuerda con el planteamiento del diseño en su papel de facilitador de procesos de Manzini. El reto, aseguraba Marcos García (en el ámbito de una charla informal), es “diseñar estrategias de arriba a abajo que faciliten procesos de abajo a arriba”.

4.3. ACERCA DE LOS BENEFICIOS Y LAS GANANCIAS

∞ *En el s.XX las empresas querían ganar dinero, las del s.XXI quieren cambiar el mundo y en consecuencia ganar dinero.* ∞ Ángel Bonet (2018)

A. La responsabilidad de las empresas

Las empresas, como actores principales del sistema de mercado tienen una gran capacidad de influencia, son responsables en gran medida del comportamiento del sistema en su conjunto. Esta responsabilidad está sujeta a diferentes interpretaciones. Dentro de la ortodoxia del modelo neoliberal y en palabras del economista Milton Friedman (1970), que fue uno de sus firmes defensores:

[...] there is one and only one social responsibility of business—to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud (p. 124).¹⁴³

¹⁴³ [...] existe una y sólo una responsabilidad social de las empresas: utilizar sus recursos y participar en actividades diseñadas para aumentar sus ganancias siempre que se mantengan dentro de las reglas del juego, es decir, participen en actividades de franca y libre competencia sin engaños ni fraudes [Traducción propia].

Estas palabras proceden de un artículo publicado en el periódico New York Times en 1970, en respuesta a voces que surgían del mundo de los negocios y que sostenían que las empresas tenían responsabilidades con el conjunto de la sociedad más allá de la mera ganancia financiera. Para Friedman esto no era más que “socialismo puro y sin adulterar” (p. 33) (hay que recordar que eran todavía los años de la guerra fría). Y opina que: “La gente de negocios que habla así son títeres involuntarios de las fuerzas intelectuales que han estado socavando las bases de una sociedad libre” (p. 33).

Friedman se refería sobre todo a las grandes corporaciones empresariales sostenidas por accionistas:

In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He [sic] has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom (p. 33).¹⁴⁴

El debate estaba sobre la mesa: en esos mismos años, otro economista, Ernst Friedrich Schumacher (1973) publica en uno de sus ensayos:

La fuerza de la idea de la empresa privada yace en su simplicidad aterradora. Sugiere que la totalidad de la vida puede ser reducida a un aspecto: beneficios. El hombre [sic] de negocios, como individuo privado, puede estar interesado en otros aspectos de la vida, –tal vez en la bondad, la verdad y la belleza–, pero como hombre de negocios se preocupa sólo de los beneficios. En relación a esto, la idea de la empresa privada se adecua exactamente a la idea de El Mercado, al que [...] denominé «la institucionalización del individualismo y de la irresponsabilidad» (p. 266).

La doctrina de Friedman y de la escuela económica neoliberal fue la que predominó en aquel momento. Y siguió fortaleciéndose en los años sucesivos, acompañando la dinámica de globalización del sistema de mercado a nivel internacional.

Sin embargo, hoy día algo está cambiando; reflejo de ello es la portada del periódico Financial Times del 18 de septiembre de 2019 (*Figura 18*), que reza: “Capitalismo. Es tiempo de reiniciar. Los negocios deben tener beneficios pero también servir a un propósito.”

¹⁴⁴ En un sistema de propiedad privada y de libre empresa, cada persona ejecutiva en la corporación es empleada por la propiedad de la empresa. Tiene responsabilidad directa hacia quien le ha contratado. Esa responsabilidad es conducir el negocio de acuerdo con sus deseos, que generalmente será ganar la mayor cantidad de dinero posible mientras se ajusten a las reglas básicas de la sociedad, tanto las incluidas en la ley como las provenientes de las tradiciones éticas. [Traducción propia].



Figura 18. Portada del Financial Times del 18 de septiembre de 2019 (versión digital). Una publicación de referencia internacional para el sector financiero, como es el Financial Times, refleja la necesidad de un cambio de paradigma en el sistema capitalista. Fuente: («FT sets the agenda with new brand platform», 2019).

A través de esta contundente portada amarilla, el Financial Times, que constituye una publicación de referencia internacional del mundo financiero, anunciaba el estreno de una sección llamada “*The New Agenda*” (el nuevo programa). Esta nueva plataforma se presenta como sigue: “*The Financial Times is your trusted guide to an uncertain world. In this era of disruption, we challenge business leaders to protect the future of free enterprise and wealth creation by pursuing profit with purpose.*” («This is the New Agenda. Crisis Makes Reputation», s. f.).¹⁴⁵

En otro apartado Lionel Barber, editor de la publicación, declara:

The liberal capitalist model has delivered peace, prosperity and technological progress for the past 50 years, dramatically reducing poverty and raising living standards throughout the world.

But, in the decade since the global financial crisis, the model has come under strain, particularly the focus on maximising profits and shareholder value. These principles of good business are necessary but not sufficient. It’s time for a reset” («FT sets the agenda with new brand platform», 2019, párr. 3 y 4).¹⁴⁶

¹⁴⁵ El *Financial Times* es su guía de confianza para un mundo incierto. En esta era de disrupción, retamos a líderes empresariales a proteger el futuro de la libre empresa y la creación de riqueza mediante la búsqueda de ganancias con un propósito. [Traducción propia].

¹⁴⁶ El modelo capitalista liberal ha proporcionado paz, prosperidad y progreso tecnológico durante los últimos 50 años, reduciendo drásticamente la pobreza y elevando los niveles de vida en todo el mundo. Pero, en la década tras la crisis financiera mundial, el modelo se ha visto sometido a tensiones, en particular el enfoque en maximizar las ganancias y el valor de las acciones. Estos principios para el buen negocio son necesarios pero no suficientes. Es hora de reiniciar. [Traducción propia].

Este cambio de discurso se expresa también de manera significativa en la carta abierta que cada año Larry Fink, director general de BlackRock¹⁴⁷, publica para los directores de las compañías en las que invierte en nombre de su clientela. La evolución del contenido de estos textos año tras año constituye por sí misma un interesante reflejo del cambio de mentalidad (cuanto menos de lenguaje) por parte de agentes relevantes del sistema de mercado. En 2018, Larry Fink titula su carta “*A Sense of Purpose*”¹⁴⁸, en 2019 “*Purpose & Profit*”¹⁴⁹ y en 2020 el titular reza: “*A Fundamental Reshaping of Finance*”¹⁵⁰. Algunos fragmentos de esta última carta (publicada poco antes de desatarse la pandemia COVID-19) muestran un cambio de narrativa en relación al discurso de la doctrina neoliberal que reflejaba el artículo de Milton Friedman señalado anteriormente. La carta comienza así:

As an asset manager, BlackRock invests on behalf of others, and I am writing to you as an advisor and fiduciary to these clients. The money we manage is not our own. It belongs to people in dozens of countries trying to finance long-term goals like retirement. And we have a deep responsibility to these institutions and individuals – who are shareholders in your company and thousands of others – to promote long-term value (Fink, 2020, párr. 1).¹⁵¹

Más adelante, Larry Fink relaciona el propósito empresarial y las ganancias en estos términos:

The importance of serving stakeholders and embracing purpose is becoming increasingly central to the way that companies understand their role in society. **As I have written in past letters, a company cannot achieve long-term profits without embracing purpose and considering the needs of a broad range of stakeholders.** A pharmaceutical company that hikes prices ruthlessly, a mining company that shortchanges safety, a bank that fails to respect its clients – these companies may maximize returns in the short term. But, as we have seen again and again, these actions that damage society will catch up with a company and destroy shareholder value. By contrast, a strong sense of purpose and a commitment to stakeholders helps a company connect more deeply to its customers and adjust to the

¹⁴⁷ BlackRock es una empresa de gestión de inversiones estadounidense. Es considerada como la más grande del mundo en gestión de activos. (<https://es.wikipedia.org/wiki/BlackRock>).

¹⁴⁸ Sentido de propósito [Traducción propia].

¹⁴⁹ Propósito y rentabilidad [Traducción propia].

¹⁵⁰ Una remodelación profunda de las finanzas [Traducción propia].

¹⁵¹ Como *asset manager*, BlackRock invierte en representación de otras personas, y le escribo en calidad de asesor y fiduciario de esta clientela. El dinero que administramos no es nuestro. Pertenece a personas en docenas de países que intentan financiar objetivos a largo plazo como la jubilación. Y tenemos una gran responsabilidad con estas instituciones y personas –que son accionistas de su empresa y de otras miles– de favorecer el valor a largo plazo. [Traducción propia].

changing demands of society. **Ultimately, purpose is the engine of long-term profitability** (párr. 14).¹⁵²

Y concluye afirmando:

Companies must be deliberate and committed to embracing purpose and serving all stakeholders – your shareholders, customers, employees, and the communities where you operate. In doing so, your company will enjoy greater long-term prosperity, as will investors, workers, and society as a whole. (párr. final).¹⁵³

El planteamiento de Friedman y el de Fink tienen cierta continuidad: ambos concuerdan en que las corporaciones son responsables frente a sus accionistas. De manera que si los intereses del accionariado que según Friedman en 1970 únicamente demandaban ganancias financieras, las empresas estaban obligadas a obedecer este mandato. El cambio de dirección parece provenir entonces de los intereses del propio accionariado y de su capacidad de optar por invertir en empresas conectadas con objetivos diferentes. Y también de reclamar cambios en la manera de gestionar, en buena parte con el fin de disminuir los riesgos. Si el clásico objetivo general del sistema era ‘crecer’, ahora el nuevo objetivo parece tener más que ver con reducir riesgos para ‘durar’ (*long-term profitability*).

En esta transición, un elemento importante que ha entrado en juego es el reconocimiento de que el cambio climático y las perturbaciones sociales son cuestiones que pueden comprometer las ganancias, sobre todo a largo plazo. Se va estrechando la brecha mental que mantenía naturaleza, sociedad y economía como ámbitos separados (o más bien naturaleza y sociedad subordinadas a economía). En el discurso de Fink se percibe la relación directa entre los diversos ámbitos y la necesidad de equilibrar o armonizar el sistema, vinculando el éxito de las corporaciones no solo con beneficios para sus accionistas, sino para la sociedad en su conjunto.

¹⁵² La importancia de servir al accionariado y adherirse a un propósito es cada vez más crucial en cómo las empresas entienden su papel en la sociedad. **Como he escrito en cartas anteriores, una empresa no puede lograr ganancias a largo plazo sin adoptar un propósito y considerar las necesidades de un amplio rango de partes interesadas.** Una empresa farmacéutica que sube los precios sin piedad, una empresa minera que reduce la seguridad, un banco que no respeta a su clientela: estas empresas pueden maximizar los rendimientos a corto plazo. Pero, como hemos visto repetidamente, estas acciones que dañan a la sociedad pasarán factura a la empresa y destruirán el valor para sus accionistas. Por el contrario, un fuerte sentido de propósito y un compromiso con las partes interesadas ayudan a una empresa a conectarse más profundamente con su clientela y adaptarse a las cambiantes demandas de la sociedad. **En última instancia, el propósito es el motor de la rentabilidad a largo plazo.** [Frasas resaltadas en el original]. [Traducción propia].

¹⁵³ Las empresas deben estar decididas a comprometerse a adoptar un propósito y servir a todas las partes interesadas: sus accionistas, clientela, personal y las comunidades donde opera. Al hacerlo, su empresa disfrutará de una mayor prosperidad a largo plazo, al igual que las personas inversoras, las trabajadoras y la sociedad en su conjunto. [Traducción propia].

Los indicadores de rendimiento también han sufrido cambios importantes: hasta hace poco la única información que cada accionista esperaba obtener por parte de las corporaciones era el balance de resultados financiero. En este momento BlackRock empuja a las empresas a adoptar medidas concretas y responder a indicadores sobre acciones realizadas para combatir (entre otros) el cambio climático:

[...] we will be increasingly disposed to vote against management and board directors when companies are not making sufficient progress on sustainability-related disclosures and the business practices and plans underlying them. (Fink, 2020, párr. 20).¹⁵⁴

Aún está por verificar el alcance de estos cambios de mentalidad en el que personas individuales, sean estas accionistas de las corporaciones o trabajadoras, proveedoras y usuarias, empiezan a expresar otros objetivos más amplios y diferentes a la mera ganancia financiera. Lo que sí es ya patente es el cambio de discurso o narrativa, que alcanza hasta los esferas más altas y decisorias del ámbito de las finanzas. Así, un documento preparatorio del *World Economic Forum*, conocido como ‘Cumbre de Davos’ recoge un listado de seis categorías que reflejan ‘imperativos estratégicos’ para el encuentro de 2020. El documento se titula elocuentemente “Faros para una tormenta perfecta”. Estas categorías son:

1. Society – Equality, Inclusion and Human Potential.
2. Economy – Economic Development and Integration.
3. Ecology – Climate, Environmental Security and Sustainable Food Systems.
4. Technology – Technology Governance.
5. Geopolitics – Regional Development and Cohesion.
6. Industry – Industry Responsibility and Corporate Leadership.

(World Economic Forum, 2020, p. 12).¹⁵⁵

¹⁵⁴ [...] seremos cada vez más proclives a votar en contra de la administración y la junta directiva cuando las empresas no estén avanzando lo suficiente en las manifestaciones relacionadas con la sostenibilidad, así como las prácticas comerciales y los planes que subyacen. [Traducción propia].

¹⁵⁵ 1- Sociedad: igualdad, inclusión y potencial humano. 2- Economía - Desarrollo económico e integración. 3- Ecología: clima, seguridad ambiental y sistemas alimentarios sostenibles. 4- Tecnología - Gobernanza tecnológica. 5- Geopolítica: desarrollo regional y cohesión. 6- Industria: responsabilidad de la industria y liderazgo corporativo. [Traducción propia].

B. El significado del dinero

“El dinero no da la felicidad, pero al menos ayuda”; “el dinero mueve el mundo”; “todo tiene un precio”. Estas frases son lugares comunes de nuestro día a día y hasta de las canciones populares. Es una obviedad, no hay que discutirlo ni explicarlo: acumular dinero es una ambición prioritaria y legitimada, solo acaso empañada por algunas ideas moralistas. Aún algunos retazos de ideologías, en ocasiones apoyados en estructuras religiosas, proclaman contra la avaricia y la ambición de dinero (si bien muchas veces son estas mismas instituciones las que se muestran ambiciosas e incurrir en graves contradicciones, sumando argumentos hacia la creencia contraria).

Vivimos bajo una tensión cultural paradójica: no es habitual asumir abiertamente ser una persona codiciosa o presumir de ello, sin embargo la acumulación de dinero es manifiesta entre las figuras de referencia más admiradas y se considera entre las principales medidas del éxito. El nexo entre estos dos enunciados contradictorios se apoya en uno de los mitos fundacionales del neoliberalismo, que proclama que la persecución del interés individual redundará en el beneficio colectivo.

El dinero es un elemento esencial de nuestra cultura global. Harari (2015), relaciona la definición de cultura con su concepto de orden imaginario intersubjetivo: “La inmensa diversidad de las realidades imaginadas que los sapiens inventaron, y la diversidad resultante de patrones de comportamiento, son los principales componentes de lo que llamamos «culturas»” (p. 51). La cultura ha permitido evolucionar a nuestra especie a lo largo de la historia gracias a la posibilidad de cooperación flexible entre un gran número de personas. El dinero, al igual que el resto de elementos de nuestra cultura, no es una realidad objetiva sino imaginada. Según este autor, adoptamos comportamientos colectivos porque creer en ellos nos permite cooperar de manera efectiva y forjar una sociedad mejor (p. 129). En el caso del dinero, se trata de un gran invento que facilita el intercambio más allá del trueque, cuando no existe lo que en la disciplina económica se denomina “coincidencia mutua de deseos”. El dinero es una creencia bien arraigada, compartida hoy día por la mayoría de personas que habitamos el planeta Tierra.

C. Comportamientos y normativas: una cuestión de confianza

Como ocurre con las reglas de un juego, las realidades intersubjetivas funcionan mientras una masa crítica de participantes las consideren válidas. Hay que señalar que generalmente las pautas culturales no son elegidas conscientemente, sino inculcadas a través de la educación y afianzadas

a través de normas. De igual manera, la creencia compartida del dinero articula una serie de comportamientos y normativas, cuya resultante es facilitar la interrelación en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios.

La adopción de un determinado comportamiento por una persona no siempre tiene una relación directa con el objetivo último de la creencia compartida. Las normas pueden ser más o menos rígidas e impositivas, como las leyes; o bien flexibles, como los protocolos sociales o los comportamientos considerados aceptables. Por ejemplo, una persona que paga regularmente sus impuestos lo hará para evitar los perjuicios de no cumplir la ley, tenga o no conciencia de la utilidad de la norma a nivel global. Pero los límites de una creencia intersubjetiva no siempre son explicitados como normativas o leyes, en muchas ocasiones son límites que llamamos ‘morales’ que delimitan lo que es tolerado o legitimado socialmente. Las consecuencias de traspasar esos límites son más difusas, aunque no menos duras en muchos casos, y conducen a diferentes grados de rechazo o exclusión social. Por el contrario, mantenerse dentro del rango de actitudes admitidas por el entorno proporcionará ventajas en las relaciones sociales.

En todo caso, el sistema se sostiene por la relativa certeza que cada persona tiene de que la gente de su entorno actuará dentro de los límites culturales marcados. Funcionamos en nuestro día a día dentro un marco de comportamientos esperables y esperados, confiando que el resto de personas también lo harán. A este respecto nos habla Fukuyama (2014) de la confianza como cualidad ventajosa para la cooperación:

As a personal attribute, trust is not inherently good or bad. If I am living in a neighborhood full of thieves and swindlers, being a trusting person will get me into trouble. Trust becomes a valuable commodity only when it exists as the by-product of a society whose members practice social virtues like honesty, reliability, and openness. Trust makes no sense unless it reflects a general conditions of trustworthy behavior; under these conditions, it becomes the marker and facilitator of cooperation. Of course, an opportunist could try to take advantage of other people's trust and try to cheat them. But if one wants to live in the community, this will quickly lead to ostracism and shunning.

Living in a high-trust society has many advantages (p. 123).¹⁵⁶

¹⁵⁶ Como atributo personal, la confianza no es inherentemente buena o mala. Si vivo en un barrio lleno de gente que roba y estafa, ser una persona confiada me traerá problemas. La confianza se convierte en un bien valioso sólo cuando existe como subproducto de una sociedad cuyos miembros practican virtudes sociales como la honestidad, la responsabilidad y la franqueza. La confianza no tiene sentido a menos que refleje unas condiciones generales de un comportamiento digno de confianza; en estas condiciones, se convierte en marcador y facilitador de la cooperación. Por supuesto, una persona oportunista podría intentar aprovecharse de la confianza de otra gente e intentar engañarlas. Pero si alguien quiere vivir en tal comunidad, esto rápidamente conducirá al ostracismo y al rechazo.

Vivir en una sociedad con un alto nivel de confianza tiene muchas ventajas. [Traducción propia].

La cuestión de la confianza vinculada al dinero, conlleva el riesgo de apartarse del entramado social y moral. Advierte Harari (2015):

Si bien el dinero compra la confianza universal entre extraños, esta confianza no se invierte en humanos, comunidades o valores sagrados, sino en el propio dinero y en los sistemas impersonales que lo respaldan. No confiamos en el extraño, ni en el vecino de la puerta de al lado: confiamos en la moneda que sostienen. Si se les acaban las monedas, se nos acaba la confianza (p. 210).

¿Hasta qué punto el vigente sistema de mercado se apoya en la confianza? Ya se ha expuesto anteriormente el mito del *'homo economicus'*, que no solo presupone, sino que propicia, un comportamiento basado en el propio interés. Este mandato dispone que quien vende tratará de obtener el mayor precio posible y quien compra adquirirá al menor. Cualquier otro tipo de consideración será calificada de *'antieconómica'*. La confianza o el apoyo mutuo no deben ser tomados en cuenta en el momento de realizar transacciones mercantiles. El sistema de mercado se basa en la creencia de que cada persona, para velar por sus intereses, ha de confiar únicamente en sí misma y desconfiar de los demás. Una muestra de esta mentalidad es la célebre frase de Margaret Thatcher en una entrevista realizada en 1987 :

Who is society? There is no such thing! There are individual men and women and there are families and no government can do anything except through people and people look to themselves first. (Keay, 1987, p. 28).¹⁵⁷

La familia es el único nivel de socialización que Thatcher admite como integrado en los *'intereses propios'* desde el punto de vista del comportamiento económico. Esto no significa que Margaret Thatcher careciera de valores morales, pero en su opinión estos debían mantenerse al margen del sistema de mercado.

Esta intención de disgregación sociedad-mercado ha caracterizado la política económica neoliberal globalizada. No obstante, la disociación no resulta una operación tan sencilla, sobre todo en el terreno de los servicios públicos, que en ocasiones no pueden ser sometidos a criterios de eficiencia financiera y en otras resultan en sí mismos *'antieconómicos'*. ¿Se podría establecer el valor de un parque público desde el punto de vista del sistema de mercado? ¿En qué podría consistir un balance de cuentas que diera positivo en su gestión? No es tarea fácil, aunque quizá se podría

¹⁵⁷ ¿Quién es la sociedad? ¿No existe tal cosa! Existen hombres y mujeres individuales y hay familias. Y ningún gobierno puede hacer nada excepto a través de las personas. Y las personas antes que nada miran por sí mismas. [Traducción propia].

intentar mediante un acceso restringido por un pago. Este tipo de actuaciones de mercantilización creciente de los servicios públicos se ha estado ensayando en las últimas décadas. En ocasiones el uso de un determinado lenguaje es también condicionante y reflejo de una tendencia. Sirva como curiosidad una anécdota del servicio de Metro de Madrid: la locución usada para introducir un aviso por megafonía solía anunciar “atención señores [sic] viajeros, Metro de Madrid informa...” y en un determinado momento se sustituyó por “atención señores clientes, Metro de Madrid informa...”. El cambio de terminología determina una relación diferente entre la compañía (pública en este caso) y las personas usuarias.

Lo paradójico de esta situación es que la sociedad de consumo juega a disfrazar esta desconfianza estructural y en el ámbito del *management* empresarial se diseñan continuamente estrategias con el fin de obtener y afianzar la confianza de la clientela. Sin embargo, la contradicción está en la base del sistema desde el momento en que se presupone que la única finalidad de las empresas es obtener la máxima ganancia, que a la postre proviene del bolsillo de quien consume. Cuanto mayor es la mercantilización de la sociedad, más se estrellan las estrategias del *marketing* con el escepticismo creciente de las personas usuarias. Un artículo publicado en la revista *The Economist* en 2014 describe esta situación en la que por un lado “el Santo Grial de la publicidad es hacer amistad con el consumidor [sic]” y a estos efectos “las empresas solían hacer todo lo posible por transmitir autoridad y confiabilidad” (Anón., 2014, p. 2). Mientras que quienes consumen, por su parte, “también están cada vez más familiarizados con los trucos del *marketing* y decididos a esquivar tanto barullo y tratar de conseguir una ganga” (p. 1).

El desarrollo de Internet ha jugado un papel importante en la evolución de la relación empresa-cliente. El flujo de información del sistema se ha abierto y acelerado. Cada vez resulta más fácil acceder a datos reales de los métodos de producción de las empresas. Y paralelamente más difícil para estas últimas sostener el juego de la seducción publicitaria que solo muestra y exagera lo positivo y trata de esconder lo negativo (los ‘trapos sucios’ frente a los que la gente podría reaccionar inhibiendo el consumo). Llevado al lenguaje de la dinámica de sistemas: el mayor flujo de información de Internet ha conformado un mecanismo compensatorio limitador de la publicidad exagerada o engañosa y ha favorecido un bucle de realimentación positiva para dinámicas empresariales que conectan limpiamente con la ideología del público objetivo.

El cambio de paradigma en las relaciones proveedor-cliente va asomando poco a poco. Richard Buchanan (2018) reflexiona en este sentido sobre los principios¹⁵⁸ que rigen una empresa sirviéndose de un esquema de Philip Kotler¹⁵⁹ que muestra distintas situaciones en las que media un mayor o menor grado de confianza entre entidades proveedoras y personas usuarias.

Desde el punto de vista del *marketing* Philip Kotler identificó cuatro tipos de clientela:

- **Creatures:** las entidades proveedoras ven a las personas usuarias simplemente como criaturas sujetas a anhelos y caprichos.
- **Strangers:** gentes extrañas que tienen una necesidad o deseo, a quien se debe entregar el producto específicamente requerido.
- **Neighbors:** personas con relación de vecindad también con deseos y necesidades concretas, pero que van evolucionando y cambiando con el tiempo. En este caso cada persona es tratada de manera diferenciada: se intenta conocer lo que piensa, lo que hace y lo que necesita y quiere a medida que evoluciona.
- **Friends:** personas amigas cuyas vidas queremos enriquecer, no limitado necesariamente a un enriquecimiento comercial. La noción de enriquecer la vida de las personas se convierte en un motor muy poderoso e importante.

Las personas usuarias, por su parte, también tienen nociones diferentes y equivalentes sobre las empresas proveedoras:

- **Foes:** en el primer caso (en paralelo con el de la criatura con anhelos y caprichos), ven a la compañía proveedora como adversaria: saben que va a tratar de engañar. Los esfuerzos por manipular son la característica de la relación.
- **Strangers:** las personas acuden a un servicio, un sitio web, una empresa... que consideran extraña y quieren tal producto con ciertas características y especificaciones. No hay una relación cercana, la cuestión se limita a ‘¿puedes darme lo que necesito o quiero?’, no solo un capricho o un anhelo, sino un deseo y una necesidad específicos.
- **Neighbors:** perciben que la empresa es una entidad cercana que les puede ayudar. Y prestar ayuda es un tipo diferente de relación interactiva.

¹⁵⁸ Richard Buchanan explica lo que entiende por principio en este contexto: “una idea o valor que da unidad a una compañía, sistema, producto o experiencia.”

¹⁵⁹ Philip Kotler, “Humanistic Marketing: Beyond the Marketing Concept” (1987).

- **Friends:** por último, hay algunos casos en los que una empresa nos ha impactado de manera que, incluso si se equivocan, querríamos ayudarles a hacerlo bien. Este fenómeno basado en la honestidad a veces ocurre. Es posible que todo el mundo nos hayamos topado con situaciones de servicios en los que desde la compañía proveedora hayan sido amables y hayan ido un poco más allá. A veces puedes sentir que es manipulación, pero otras veces es genuino. (Buchanan, 2018) [Traducción propia]

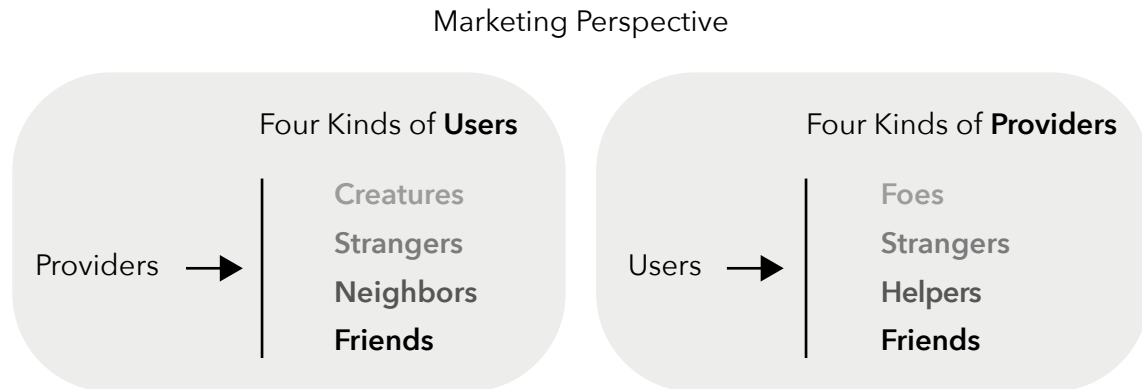


Figura 19. Tipos de clientes y proveedores según grados de confianza. La relación entre clientela y empresas proveedoras puede ser de distintos tipos. Richard Buchanan recupera este esquema de Philip Kotler. Cada categoría está asociada con diferentes grados de confianza. Adaptado de: (Buchanan, 2018).

Finalmente, Buchanan pone en relación este esquema con el de los cuatro órdenes del diseño, determinando cuatro diferentes maneras de relación: transacción, interfaz, interacción y participación.

Para una relación mediante transacciones se requiere un nivel de confianza básico y basta la cooperación bajo el sistema de mercado. Sin embargo, según vamos avanzando en el esquema de los órdenes del diseño hasta llegar a las relaciones basadas en la participación, los requisitos del sistema social compartido son mayores, incluyendo un alto grado de confianza en que cada persona actuará más allá del propio interés, reconociendo y considerando el interés colectivo.

	1er orden Signos	2º orden Cosas	3er orden Acciones	4º orden Pensamientos
Signos	Creatures con anhelos y caprichos <i>TRANSACCIÓN</i>			
Cosas		Strangers con deseos y necesidades concretas <i>INTERFAZ</i>		
Acciones			Neighbors con necesidades y deseos que cambian <i>INTERACCIÓN</i>	
Pensamientos				Friends a quien servir y enriquecer sus vidas <i>PARTICIPACIÓN</i>

Figura 20. Tipos de relación proveedor–cliente en correspondencia con los cuatro órdenes del diseño.

Para Buchanan el cuarto orden del diseño está asociado con un alto nivel de confianza, en el que las empresas proveedoras establecen una relación de participación con la clientela, con la intención última de servir y enriquecer sus vidas. Adaptado y traducido de: (Buchanan, 2018).

Tirando un poco más de este hilo de la confianza como facilitador de cooperación, podríamos preguntarnos hasta qué punto puede prosperar una realidad imaginada intersubjetiva basada en la desconfianza. Fukuyama (2014) ofrece una respuesta: “La cooperación es posible en sociedades de bajos niveles de confianza, pero solo a través de mecanismos formales” (p. 123). O bien la confianza parte de una fuente genuina de interés por nuestros semejantes, o hay que forzar el comportamiento cooperativo con normativas. La educación es un instrumento que la civilización utiliza para que las pautas culturales (o las convenciones sociales) se integren en las personas de manera que se pueda mantener el escenario de interrelación humana necesario para el mantenimiento y desarrollo de la vida en común. Cuanto menor es la confianza, mayor ha de ser la rigidez y contundencia de las normas. Lo importante en todo caso es que las reglas del juego estén claras y sean determinantes, de manera que podamos actuar basándonos en la alta probabilidad de que el resto se comporte dentro del mismo marco compartido.

En nuestro sistema de mercado, el nivel de confianza en ocasiones es tan reducido que la legitimación del interés individual sobre el colectivo compite con los límites de la ética y la justicia social. Bajo la bandera del ‘no es nada personal, son negocios’, se muestra indiferencia o se llegan

a justificar comportamientos que ponen en riesgo la integridad física y moral de otras personas. O se legitima una decisión individual arropada por la generalidad de un comportamiento ‘si no lo hago yo alguien más lo hará’.

Harari (2015) lo expresa de esta manera.:

Este es el pequeño inconveniente del capitalismo de libre mercado: no puede asegurar que los beneficios se obtengan de manera justa, o que se distribuyan de manera justa. Por el contrario, las ansias de aumentar los beneficios y la producción impiden ver a la gente cualquier cosa que se interponga en el camino. Cuando el crecimiento se convierte en un bien supremo, no limitado por ninguna otra consideración ética, puede conducir fácilmente a la catástrofe (p. 364).

D. Lo sucio y lo bello

Diversas voces plantean que el sistema de mercado supone una renuncia a la ética y la igualdad en favor del progreso. El influyente economista John Maynard Keynes llegó a plantear la necesidad de la expulsión temporal y provisional de la ética, como un mal menor, que conduciría a una superación de las dificultades coyunturales y un reencuentro posterior con los valores morales.

The day is not far off when the economic problem will take the back seat where it belongs, and the arena of the heart and the head will be occupied or reoccupied, by our real problems - the problems of life and of human relations, of creation and behavior and religion. (Keynes, 1946, p. 1).¹⁶⁰

Schumacher (1973) recoge y comenta otra formulación de Keynes sobre esta misma idea:

«Por lo menos por otros cien años», escribió [Keynes], «debemos aparentar con nosotros [sic] y con los demás que lo bello es sucio y lo sucio es bello, porque lo sucio es útil y lo bello no lo es. La avaricia, la usura y la previsión deben ser nuestros dioses por un poco más de tiempo todavía» (p. 102).

Este reinado transitorio de ‘lo sucio’, según Keynes habría de llegar a su fin una vez se superaran las dificultades de la difícil época de la Gran Recesión:

Con un análisis que adquirió tonos proféticos [Keynes afirmaba]: «seremos capaces de desprendernos de muchos de los principios pseudo-morales que nos han atado durante

¹⁶⁰ No está lejano el día en que el problema económico pasará a segundo plano, donde pertenece, y la arena del corazón y la cabeza será ocupada o reocupada por nuestros problemas reales: los problemas de la vida y de las relaciones humanas, de la creación y el comportamiento y la religión.

doscientos años... El amor al dinero como posesión, a diferencia del amor al dinero como medio de goces y realidades, se reconocerá como lo que verdaderamente es: algo morboso y despreciable...» (Tamames, 2006, p. 13).

¿Quizá el momento anunciado por Keynes esté llamando a la puerta? Retomemos el análisis del comportamiento de las personas y las corporaciones en el sistema capitalista. El primer requisito para tener éxito es dominar la lógica de los números, que es el reino de las cantidades y no de las cualidades. José Luis Sampedro (2009) lo expresa de la siguiente manera:

[...] el mercado orienta la producción según el beneficio, al margen de cómo se consiga éste cualitativamente. Para el mercado todo se reduce a dinero: la colorada manzana como la puntiaguda bayoneta, el pan lo mismo que el aguardiente. Más aún, lo que no puede comprarse o venderse no existe para el mercado y, en consecuencia, las razones para las decisiones productivas se reducen a las económicas (p. 249).

El sistema de mercado favorece comportamientos en los que tanto las emociones como los criterios políticos, éticos o morales, distintos al objetivo de acumular capital, se separan y se mantiene al margen de las decisiones financieras. Para triunfar en el juego capitalista se ha de renunciar a tentaciones de moralidad o de humanidad que estorban al camino del éxito. El sistema financiero alienta a los seres humanos a actuar renegando u olvidando partes esenciales de su ser. La mayoría de las personas viven esta tensión interna con desasosiego.

El periodista Jon Ronson (2011), interesado por los trastornos mentales en nuestra sociedad, realizó una investigación que plasmó en el libro *The Psychopath Test: A Journey Through the Madness Industry*. Según Ronson, “una de cada 100 personas normales es psicópata. [...] Aunque la cifra se eleva a 4% entre quienes presiden y dirigen empresas.”

Hare¹⁶¹ dijo que la razón se fundamenta en que el capitalismo, en su forma más despiadada, recompensa comportamientos psicopáticos: la falta de empatía y de franqueza, la astucia y la manipulación. De hecho, tal vez en su forma más implacable, el capitalismo sea una manifestación física de la psicopatía. Es como una forma de psicopatía que ha llegado a afectar a todo el mundo. (Ronson, 2012).

Alberto Barreiro matiza que según su experiencia profesional a través de la que ha estado en contacto con numerosas personas en altos cargos directivos:

¹⁶¹ La persona citada por Jon Ronson es Robert Hare, creador de la Escala de Evaluación de la Psicopatía de Hare o PCL (Psychopathy Checklist).

No existe ese perfil de falta de empatía en el empresario creador de empresa, que necesita imaginación, esfuerzo, y un psicópata es más un oportunista que se aprovecha de los demás que un creativo que pone en marcha un proyecto.¹⁶²

A propósito del comportamiento basado en el interés individual, la mentalidad del *homo economicus* supone para la economista Kate Raworth un perjuicio para nuestra sociedad. Ella lo describe de la siguiente manera:

¿Quiénes somos, de acuerdo a la economía? Para asegurar que la humanidad encajaría dentro de sus teorías, los economistas del siglo pasado inventaron el Hombre Económico Racional: está solo, con dinero en su mano y una calculadora en su cabeza, el ego en su corazón y la naturaleza a sus pies. Odia el trabajo, ama el lujo, tiene deseos insaciables y sabe el precio de todo. Pero el problema es este: cuando nos dicen que él [sic] es como nosotros, en realidad nos volvemos más como él. Los investigadores han descubierto que cuanto más estudian los alumnos de economía este *homo economicus*, más se enfocan en su propio interés (Raworth y Lawrence, 2017).

Y propone otro posible retrato de la humanidad en el corazón de la economía :

Uno que reconoce que nuestros cerebros están diseñados para la empatía, la cooperación y la ayuda mutua. En el que nuestros deseos, en lugar de ser fijos, cambian a medida que lo hacen nuestros valores. Y en el que lejos de considerarnos dominantes sobre la naturaleza, nos reconozcamos profundamente dependientes de ella (*id.*).

E. Especulación financiera y computadoras

Las reglas del juego del sistema neoliberal promueven acumular el mayor capital posible y reinvertirlo sobre el propio sistema con el fin de generar más productividad. Sin embargo existe otra vía de actuación admitida: invertir no ya sobre los sistemas productivos sino sobre el propio capital. Se trata de la especulación financiera, una actividad humana que no es generadora de valor en sí misma, tal como señala la economista Mariana Mazzucato (2019).

Si conjugamos el fenómeno de la especulación financiera con la era digital y la tecnología de Internet, era cuestión de tiempo que las computadoras entraran en escena. Éstas son capaces de operar con una lógica carente por completo de emociones y además de una manera mucho más veloz que cualquier ser humano.

¹⁶² Ver transcripción de la entrevista a Alberto Barreiro en ANEXO II (p. 342).

Nos encontramos hoy en día con que buena parte del mercado especulativo financiero funciona a través de máquinas¹⁶³. Son robots que toman decisiones tremendamente veloces utilizando algoritmos: líneas de código para anticipar las variaciones de las cotizaciones. Esto puede dar lugar a bruscas fluctuaciones de las bolsas de valores, lo que ha hecho saltar en más de una ocasión las alarmas del sistema.

La mecánica de la bolsa de valores funciona de manera que las predicciones actúan como un *input* más del sistema. Esto contribuye a su comportamiento hipercomplejo y de alta volatilidad. Cada participante intenta prever cómo se va a comportar el resto, lo que reconfigura en tiempo real todas las relaciones y reformula incesantemente nuevas predicciones sobre el sistema. Es una carrera desenfadada en la que los milisegundos cuentan. Si la tecnología permite conseguir ventajas tácticas ¿por qué no hacerlo? Estos robots jugadores de bolsa son capaces incluso de generar situaciones ‘trampa’ (a modo de tirarse un farol al póker) para conseguir fluctuaciones bursátiles a su favor. (Moland, Bénéfice y Toscer, 2012).

En el origen del sistema bursátil existía una relación directa entre el rendimiento real de las corporaciones y el valor de sus acciones. El sentido del sistema era precisamente incentivar o premiar las corporaciones que lograban un buen desempeño, favoreciendo el flujo de capital hacia ellas. Hoy día esta relación se ha hecho mucho más intrincada y queda diluida en la ininteligible fluctuación de los mercados financieros.

F. Cuestionamiento del mercado

La pregunta que subyace a las críticas del sistema de mercado que vivimos hoy día es si cumple de forma satisfactoria su función de vehículo de cooperación colectiva. O al menos cuál es el balance entre aspectos positivos y negativos. Evidentemente esta evaluación no es igual para todo el mundo: hay gentes y regiones que se ven beneficiadas por el sistema de mercado y son quienes más se resisten a su cuestionamiento y cambio. Pero en un escenario globalizado es crucial superar las visiones individuales o parciales: hay que situarse en una perspectiva planetaria.

¹⁶³ La negociación de alta frecuencia, también conocida en el ámbito financiero por su nombre en inglés *high-frequency trading* o por sus siglas *HFT*, se lleva a cabo en los mercados financieros utilizando intensamente herramientas tecnológicas sofisticadas para obtener información del mercado y en función de la misma intercambiar valores financieros tales como activos u opciones. Lleva teniendo lugar al menos desde 1999, una vez que la *Securities and Exchange Commission de Estados Unidos (SEC)* autorizó los intercambios electrónicos en 1998. A comienzos del siglo XXI las operaciones *HFT* requerían un período de ejecución de varios segundos, mientras que para 2010 este tiempo había disminuido hasta los milisegundos, e incluso microsegundos. («Negociación de alta frecuencia», 2020).

Los paradigmas que sustentan los sistemas globales de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios ya no son considerados válidos por muchas personas. Se encuentran cada vez más opiniones, testimonios y modos de actuar que promueven nuevos presupuestos y creencias. Las nuevas iniciativas siempre requieren un esfuerzo extra, pues inicialmente están sometidas a las reglas del juego anterior. Para asentarse como nuevo paradigma necesitan reunir una masa crítica suficiente con voluntad de asumir la incertidumbre y participar en nuevas dinámicas. Estas nuevas ideas se están ensayando y van tomando forma de manera simultánea en distintas partes del mundo, a modo de un archipiélago disperso que poco a poco emerge con vocación de constituirse en una masa continental.

Dan Hill (2012) observa cómo el cuestionamiento proviene incluso desde el centro ideológico del sistema de mercado:

[...] Alan Greenspan,¹⁶⁴ under some pressure because his global financial system had become a global financial crisis, described the market-oriented ideology in terms akin to an inexplicably misfiring engine, or some inconvenient errors in a block of code.

«Yes, I've found a flaw. I don't know how significant or permanent it is. But I've been very distressed by that fact» (p. 104).¹⁶⁵

Para Karl Polanyi (2001) la falacia fundamental sobre la que se creó el sistema de mercado, y que a su vez es causante de su mal funcionamiento, es la consideración errónea de tierra, trabajo y capital como mercancías:

Labor is only another name for a human activity which goes with life itself [...]; land is only another name for nature [...]; actual money, finally, is merely a token of purchasing power [...]. None of them is produced for sale [empirical definition of commodity]. The commodity description of labor, land, and money is entirely fictitious (p. 75).¹⁶⁶

¹⁶⁴ Alan Greenspan es un economista estadounidense que fue presidente de la Reserva Federal de EE. UU. entre 1987 y 2006. (https://es.wikipedia.org/wiki/Alan_Greenspan).

¹⁶⁵ [...] Alan Greenspan, bajo cierta presión porque el sistema financiero global se había convertido en una crisis financiera global, describió la ideología orientada al mercado en términos similares a un motor que falla de manera inexplicable, o como errores inoportunos en un bloque de código: “Sí, encontré un defecto. No sé cuán importante o permanente es. Pero ese hecho me ha angustiado mucho.” [Traducción propia].

¹⁶⁶ El trabajo no es más que un nombre más para una actividad humana que acompaña a la vida misma [...]; la tierra es sólo otro nombre para la naturaleza [...]; El dinero, finalmente, es simplemente una muestra de poder adquisitivo [...]. Ninguno de ellos es producido para la venta [definición empírica de mercancía]. La descripción como mercancía del trabajo, la tierra y el dinero es completamente ficticia. [Traducción propia].

G. La naturaleza humana fragmentada

El retrato del *homo economicus* que subyace al sistema de mercado nos dibuja como sujetos motivados por el interés propio y la lógica racional de los números. Sin embargo, todos los seres humanos disponemos de inteligencia funcional y práctica y también de valores morales y sentido de la vida. Cada cual es capaz de razonar con lógica además de tener intuición, sentimientos, empatía, sentido colectivo y espiritualidad. Son aspectos del ser humano que ante la pretensión de dissociarse buscan volverse a encontrar. Una alegoría de este ser humano dividido se refleja en la divertida novela breve *Il Visconte dimezzato* (Calvino, 1962). En ella, el aristócrata protagonista vuelve de la guerra partido en dos mitades, quedando toda la maldad de su personalidad en una parte y la bondad en otra (generando en ambos casos comportamientos aberrantes). Finalmente logra, con alivio para él y su entorno, recomponer su cuerpo completo.

A nivel personal y social, vivimos el desasosiego de dos corrientes, dos realidades que cohabitan sin mirarse, mientras necesariamente se apoyan la una en la otra. Cada persona encuentra la manera de manejarse dentro del sistema de mercado a la vez que mantiene comportamientos ‘antieconómicos’. ¿Cómo encajar dentro de la lógica de la mercantilización el impulso espontáneo de colaboración colectiva de la Wikipedia? O los incontables gestos cotidianos que se realizan por amor, amistad... En el ámbito colectivo, encontramos numerosas ONGs que utilizan los instrumentos del capitalismo a la vez que reniegan de ellos. Los bancos por su lado contienen en su modo de actuar una ideología, pero se esfuerzan en negar esta realidad declarando operar en el reino moralmente neutral de las finanzas.

Este tipo de consideraciones no son nuevas, ya en 1926 el profesor de historia económica R.H. Tawney escribió:

Si no se desea que la industria tenga que paralizarse por las continuas protestas de una naturaleza humana injuriada, una organización económica razonablemente calculada debe permitir la satisfacción de aquellos criterios que no son puramente económicos (Tawney, como se cita en Schumacher, 1973, p. 7)

La dicotomía hunde sus raíces en la filosofía de Descartes. Este definió al ser humano como una mezcla de dos sustancias completamente diferentes y separadas que interactuaban de algún modo inexplicable. Paula Sibilia (2006) identifica la época de la aparición de las máquinas, a partir del siglo XV, como el origen de una metáfora sumamente poderosa: “el dualismo cuerpo-mente, una fuerza que viene conformando las subjetividades occidentales de los últimos cuatro siglos.”

Para la floreciente ciencia de la época, Dios era una especie de ingeniero que había creado un maravilloso artefacto, una máquina compleja y exuberante: la Naturaleza. Un “buen relojero”, en las célebres palabras de Leibniz, encargado de darle cuerda al gran reloj universal. Sintomáticamente, en los albores del capitalismo, el práctico reloj adquiere potencias metafóricas capaces de explicar todo el mundo (p. 74).

La ideología capitalista anhela controlar la economía como si fuera un sistema lineal que se puede manejar con el lenguaje de los números. Pero su intrínseca relación con la esfera social determina una complejidad que frustra una y otra vez los intentos de análisis y sobre todo de predicción.

La dualidad puede expresarse también entre dos tipos de creencias, tal como planteó John Dewey (1929): los hechos objetivos (saber) frente a los valores subjetivos (hacer):

Man [sic] has beliefs which scientific inquiry vouchsafes, beliefs about the actual structure and processes of things; and he also has beliefs about the values which should regulate his conduct. The question of how these two ways of believing may most effectively and fruitfully interact with one another is the most general and significant of all the problems which life presents (p. 18).¹⁶⁷

La complejidad del ser humano, del entorno natural y de los sistemas sociales asoma cada vez con más contundencia por las rendijas del paradigma cartesiano, forzando un replanteamiento de las creencias y los presupuestos. Y reclama que el ser dividido se reconstituya como un todo dentro de sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios reformulados y capaces de acoger la naturaleza humana en todas sus facetas.

H. La ética vuelve a la economía

Numerosas voces tratan de describir el cambio de paradigma que asoma en el horizonte con respecto a la relación entre la ética y la economía. El nuevo paradigma pretende devolver a las finanzas su papel como medio y no como fin. Se considera que el dinero tiene un componente moral inherente expresado en el uso que se haga de él. El objetivo de la participación de empresas y personas en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios queda ampliado de manera que, más allá de perseguir las ganancias financieras, incorpora el concepto de beneficio, que tiene en cuenta los efectos sobre los ecosistemas naturales y sociales.

¹⁶⁷ El ser humano tiene creencias avaladas por la investigación científica, creencias sobre la estructura real y los procesos de las cosas; y también tiene creencias sobre los valores que deben regular su conducta. La cuestión de cómo estas dos formas de creer pueden interactuar de manera más eficaz y fructífera entre sí es el problema más general y significativo de todos los que presenta la vida. [Traducción propia].

Francesco Morace y Elisabetta Pasini en su publicación *La estrategia del colibrí* nos hablan de una tercera modernidad en la que las finanzas y la ética se entrelazan de nuevo.

El juego social, en el marco de la tercera modernidad, se convierte por tanto en una interpretación no ya del mundo que nos rodea, sino de la propia pasión por el mundo, dentro de una lógica de relaciones con la ocasión vital que pueda también ser ocasión económica, incluso política, en un escenario que cada vez está más al servicio del encuentro con la diversidad. La economía y las finanzas no pueden ya alardear de ningún tipo de autonomía técnica, cuyo único objetivo es el beneficio y la utilidad, sino que han sido reconducidas a una situación en la que la cualidad de lo humano y la responsabilidad del mundo civil son parámetros inevitables en toda decisión. (Morace y Pasini, 2009, p. 22).

Los conceptos de valor y valores se reúnen y entremezclan, se complejizan y enriquecen.

Fukuyama (2014) recoge los argumentos del politólogo Ronald Inglehart, que supervisó los resultados de la masiva *World Values Survey* (Encuesta Mundial de Valores), que tiene como objetivo medir el cambio de valores en todo el mundo:

[...] la modernización económica y el estatus de la clase media producen lo que él llama valores “postmateriales”, en los que la democracia, la igualdad y los problemas de identidad se vuelven mucho más destacados que las antiguas preocupaciones de distribución económica (p. 441).

Cuando los valores no materiales vuelven a escena, con ellos vuelve el universo de las cualidades, más difícil de categorizar que las cantidades. En un intento de hacer manejables los distintos matices del concepto de valor, desde el ámbito de la sociología pragmática Boltanski y Thévenot (1999) proponen hablar de ‘escalas de grandeza’¹⁶⁸. Eligen este término desde un punto de vista práctico, al relacionarlo con la justificación de acciones en el contexto de la vida social. Los autores analizan la sociedad en términos de convenciones y acuerdos, de tal manera que las justificaciones consideradas válidas para la acción están sujetas a negociación dinámica y constante. Desarrollan una gramática identificando seis órdenes diferenciados: de inspiración; doméstico, cívico, de opinión, de mercado e industrial (p. 368).

Los propios autores reconocen que su clasificación es un punto de partida y que están sujetas a posibles variaciones en el tiempo:

¹⁶⁸ ‘*Ordres de grandeur*’ en francés original, traducido habitualmente al inglés en las obras de Boltanski y Thévenot como ‘*orders of worth*’.

One can wonder, for example, whether a green worth, or a communicative worth is not being set up at the moment (p. 369).¹⁶⁹

En todo caso, este esquema de las escalas de grandeza sitúa el valor mercantil como un elemento dentro de una colección más amplia y sujeta necesariamente a interrelaciones con otros ámbitos sociales.

Hay quien describe esta reintegración del valor monetario dentro de un universo mayor de valores como una vuelta al humanismo, capaz de armonizar la tecnología, la viabilidad económica y la creatividad humana.

I. Empresas responsables, empresas con propósito

*≈ My work focuses on making philanthropy more effective and capitalism more inclusive*¹⁷⁰. *≈* Jacqueline Novogratz (2010)¹⁷¹

Las organizaciones que se conforman en torno a un propósito por encima del beneficio financiero siempre han existido de una u otra manera, si bien el sistema de mercado les ha otorgado un lugar diferenciado y separado. Por un lado están las empresas privadas (que son las que para el modelo neoliberal juegan el papel relevante de autorregulación de los mercados); por otro, las administraciones públicas; y, por último, otro grupo de organizaciones denominadas ‘no gubernamentales’, ‘tercer sector’ u ‘organizaciones sin ánimo de lucro’. Estas últimas se suelen conformar a través de fundaciones, asociaciones, cooperativas sociales, etc. Tradicionalmente actúan en los márgenes del sistema de mercado, apoyándose con trabajo voluntario y obteniendo sus recursos principales a través de donaciones, subvenciones... y eventualmente, pero con menor relevancia, con la venta de productos o servicios.

Esta compartimentación es cada vez más difusa. Por un lado, las empresas están integrando planes de responsabilidad social corporativa; y por otro, el tercer sector está aprendiendo a incorporar los modelos de gestión y de eficiencia de recursos de la empresa privada.

¹⁶⁹ Alguien puede preguntarse, por ejemplo, si no se está configurando un valor verde o un valor comunicativo en estos momentos. [Traducción propia].

¹⁷⁰ Mi trabajo se enfoca en que la filantropía sea más efectiva y el capitalismo más inclusivo [Traducción propia].

¹⁷¹ Fundadora y Directora ejecutiva de ACUMEN (<https://acumen.org/jacqueline-novogratz/>).

Están surgiendo más y más organizaciones que utilizan los mecanismos del sistema capitalista a través de empresas privadas con intención de cumplir un propósito en el ámbito social y/o medioambiental. El movimiento se está aglutinando en torno a la terminología ‘empresas sociales’, ‘empresas responsables’ o ‘empresas con propósito’. Uno de estos casos es la empresa española Auara¹⁷². Antonio Espinosa de los Monteros (co-fundador), hablaba en una entrevista sobre la diferencia entre una empresa social y una empresa responsable:

Entre el *for-profit* puro y el *non-profit* puro, que serían las ONG o las fundaciones puras, hay muchos grises, aunque podríamos diferenciar dos tipos fundamentales: las empresas responsables y las empresas sociales. Técnicamente, si nos atenemos a las formulaciones hasta el momento aceptadas como la de Yunnus o la de Social Enterprise UK (a falta de una definición oficial en España), una empresa social es aquella que debe invertir más del 50% del dividendo o del beneficio (en definición de SEUK) o el 100% (en definición de Yunnus) en el fin social. Esto no quita que una empresa social sea además responsable dentro de su cadena de valor. En nuestro caso, que dedicamos el 100% al fin social, ¿qué sentido tendría invertir nuestros beneficios en proyectos de acceso al agua potable si la gente que trabaja aquí no es feliz, si no utilizamos materiales sostenibles o si no buscamos proveedores alineados con nuestros valores? Es decir, la empresa social además de social debe ser responsable con su cadena de valor. (García Méndez, 2019).

Han surgido recientes iniciativas que tratan de establecer formas de sistematizar y acreditar estas nuevas prácticas atendiendo a la responsabilidad con la cadena de valor. Es el caso de la fundación B Lab, que emite el certificado BCorp. Según recogen en su página web:

Las B Corps son un nuevo modelo de empresas que equilibran el propósito social y los beneficios económicos. Incorporan un requerimiento legal para tener en cuenta en la toma de decisiones a sus trabajadores [sic], clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente. Esta comunidad de líderes está impulsando un movimiento de personas que utilizan la fuerza de los negocios para generar impacto positivo. («Certified B Corporation», s. f.).

Aparecen nuevas terminologías para nombrar las iniciativas emergentes como es el caso de ‘economía del bien común’, que coincide con el título del libro que publicó Christian Felber en 2012. En él propone una metodología para obtener marcadores del ‘balance del bien común’ de las empresas. El propio autor considera esta matriz como un punto de partida¹⁷³. La intención es poder establecer mecanismos de incentivos legales y fiscales para las compañías con los mejores

¹⁷² (<https://auara.org>).

¹⁷³ El modelo se ha mejorado y actualizado. La última versión publicada de la matriz se puede consultar en: (<https://economiadelbiencomun.org/primeros-pasos/>).

balances empresariales del bien común (por sus rendimientos sociales, ecológicos, democráticos y distributivos) (p. 11).

J. Nuevos indicadores

En consonancia con la reaparición de múltiples valores en la economía, el término capital se matiza y desdobla en diversos conceptos: capital financiero, relacional, intelectual, natural... Mientras que el capital financiero tiene claramente identificada su unidad de medida, el resto necesitan nuevos indicadores que permitan medir y comunicar el valor.

Un intento de sistematizar indicadores es el denominado 'triple balance'. El término apareció en los años 90 y se generalizó con la publicación del libro de John Elkington en 2004 *The Triple Bottom Line: Does it All Add Up?* (La triple cuenta de resultados: ¿todo cuadra?). En este esquema, al balance clásico financiero de las empresas o cuenta de resultados, se añaden dos elementos adicionales: balance social y balance medioambiental. En los dos últimos la unidad de medida no es estándar o tan sencilla y universal como la monetaria. Pero se están realizando intentos de implementar modelos que incluyan algún tipo de certificación que permita comunicar fácilmente los resultados del balance y, por tanto, facilite a los consumidores conocer los procesos que existen detrás de los productos y servicios que se consumen.

En 1999, el entonces Secretario General de las Naciones Unidas Kofi Annan, anunció en el Foro de Davos el 'Pacto Global' o 'Pacto Mundial', que implica un compromiso por parte de las empresas firmantes para aceptar e implementar diez principios acerca de la responsabilidad social corporativa. Los principios tienen relación con los derechos humanos, el ambiente laboral, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción. Esta iniciativa ha servido de catalizador para que se desarrollen mecanismos de implementación y de seguimiento del desempeño de las empresas. El 'Pacto Global' se articula a través de redes locales que difunden y facilitan herramientas para su cumplimiento.

La iniciativa que ha cobrado más notoriedad y que está logrando aglutinar un amplio consenso en la sistematización de metas e indicadores es la de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) o Agenda 2030, que se aprobó en la Asamblea General de la ONU en 2015. Las redes locales del 'Pacto Mundial' sirven también como apoyo para la consecución de los ODS. La Agenda 2030 comprende 17 Objetivos y 169 metas que requieren un esfuerzo por parte de todas las

organizaciones públicas y privadas y de la sociedad civil en su conjunto. Los objetivos abordan áreas de importancia crucial para la humanidad y el planeta.

Quizá uno de los mayores logros de esta iniciativa es el esfuerzo por concretar y estandarizar medidas, recolectar datos y difundirlos, de manera que se pueda monitorizar el proceso. Cada año se publica un informe de seguimiento, que ofrece la posibilidad de visualizar y comunicar con agilidad la evolución, esto constituye por sí mismo un incentivo motivador.



Figura 21. **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**. Iniciativa de la ONU en la que se establecen 17 metas con indicadores que permiten monitorizar los procesos de cambio y el grado de consecución de los objetivos en cada país. Fuente: («The Sustainable Development Goals (SDGs). Communications materials», s. f.)

Ya se ha mencionado previamente que el PIB se ha venido considerando el principal indicador de rendimiento de los sistemas globales de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Este indicador ha sido puesto en discusión, entre otras razones, porque entra en conflicto con las políticas destinadas a controlar la crisis medioambiental y la desigualdad social¹⁷⁴.

La economista Carlota Pérez (2017) afirma:

Nunca, desde que fue inventada para la Segunda Guerra Mundial, la expresión ‘PIB’ o ‘PIB per cápita’ había significado tan poco en los países avanzados. Esto ha llevado recientemente

174 («What’s wrong with the GDP?», s. f.).

a la publicación de una plétora de artículos e intentos por contar con medidas más adecuadas, del crecimiento, el desarrollo e inclusive la felicidad (p. 14).

Otra indicación en este sentido es expresada por Mariana Mazzucato :

If you pollute GDP goes up! [...] Why? Because we have to actually pay someone to clean it. [...] We need to rethink how we're measuring output. And in fact there are some amazing experiments worldwide: in New Zealand, for example, they now have a Gross National Happiness indicator. In Bhutan, also, they're thinking about happiness and well-being indicators. (Mazzucato, 2019).¹⁷⁵

K. El diseño para el bien común

Echando una mirada hacia atrás, nos damos cuenta de que el rol del diseño en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios ha cambiado sustancialmente. A mediados del s. XX, se consideraba una práctica para el desarrollo y comercialización de productos manufacturados con el objetivo de obtener rendimientos financieros para las empresas. Desde entonces hasta ahora muchas de las personas que diseñan se han desmarcado del camino del objetivo único del beneficio monetario. Se recuperan planteamientos anteriores vinculados con el humanismo.

Como apunta Brigitte Borja de Mozota (2019): “está el diseño convencional, que responde al *briefing* de la empresa, y están los críticos de tal práctica, [...] el diseño sigue las tendencias, pero también las cuestiona y las combate ofreciendo alternativas a los conceptos dominantes de significado y de valor” (p. 1).

Entre los que cuestionan la identificación del diseño con el rendimiento financiero de las empresas se encuentra Victor Papanek, que ya desde los años 70 proclamaba que “el diseño tiene que ser una herramienta innovadora, altamente creativa e interdisciplinaria, que responda a las verdaderas necesidades de la humanidad.” (Papanek, 2014, p. 22).

El recientemente desaparecido Milton Glaser (1929-2020) fue un creativo con una base ideológica humanista que ha ejercido una gran influencia en el ámbito profesional del diseño. En una

¹⁷⁵ ¡Si contaminas el PIB sube! ¿Por qué? Porque tenemos que pagar a alguien por limpiar. [...] Necesitamos repensar cómo estamos midiendo el rendimiento. Y de hecho existen algunos experimentos sorprendentes alrededor del mundo: en Nueva Zelanda, por ejemplo, tienen el indicador de Felicidad Nacional Bruta. También en Bután están trabajando sobre indicadores de felicidad y bienestar. [Traducción propia].

entrevista en 2016 respondía a la pregunta: “¿Cómo reconcilias [la] idea de dignidad con conceptos comerciales donde el balance de resultados lo es todo?” :

[...] ¿Cuál es mi responsabilidad hacia otros [sic], qué puedo hacer durante el curso de mi trabajo diario que no me haga avergonzarme de ello? Lo que me interesa abordar desde ese punto de vista son decisiones que se inspiran en otro modelo histórico, el de la cultura del arte, la teoría de la belleza y los objetos bien hechos; hay valores importantes que no siempre tienen que subordinarse a consideraciones económicas. Creo que las cosas bien hechas tienen un impacto social beneficioso. (Glaser, 2016, p. 44).

La diseñadora Raquel Pelta (2015) recorre en un artículo de 2017 las distintas tendencias que reflejan la aparición del concepto de diseño para el bien común, siguiendo “las inquietudes e intereses de un número creciente de diseñadores [sic] actuales que desean intervenir en la mejora de la sociedad y que quiere convertir esa intervención en un trabajo profesional a tiempo completo” (p. 24).

Según este planteamiento, el colectivo del diseño busca situarse en el origen de la línea de tiempo de la generación de un producto o servicio, en sintonía con los principios del diseño estratégico anteriormente descritos.

Raquel Pelta sostiene que “el «diseño para el bien social» y las perspectivas afines [...] demandan una reflexión sobre la propia práctica y obligan a buscar nuevas metodologías y modelos que permitan mejorar las intervenciones del diseño y evaluar el impacto de los proyectos en la calidad de vida de las personas y en el cambio y la innovación sociales. Aunque el número de investigaciones está creciendo rápidamente, no son todavía muchas las propuestas teóricas y metodológicas” (p. 28).

Las personas que escribieron el informe *Los límites del crecimiento* señalaron un cambio de mentalidad sobre la prosperidad de la civilización y los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. La nueva mentalidad trata de reformular el objetivo de crecimiento económico en favor de un concepto diferente: florecimiento.

Population and capital are the only quantities that need be constant in the equilibrium state. Any human activity that does not require a large flow of irreplaceable resources or produce severe environmental degradation might continue to grow indefinitely. In particular, those pursuits that many people would list as the most desirable and satisfying activities of

man-education [sic], art, music, religion, basic scientific research, athletics, and social interactions-could flourish. (Meadows, Randers, Meadows y Behrens III, 1972, p. 175).¹⁷⁶

Esta terminología ha sido recogida también por Richard Buchanan, que propone el concepto de florecimiento como principio rector para la actividad del diseño. Este autor considera ‘principio’ algo que va más allá de una guía o directriz; en sus palabras: “un principio es una idea o valor que da unidad a una empresa, sistema, producto o experiencia”. Buchanan añade que el sector del diseño necesita profundizar y encontrar sus principios. Y en esta búsqueda se apoya en otro autor, John Airman (Massachusetts Institute of Technology, MIT), que cuestionó el uso del concepto “sostenible” como principio al declarar: “«el concepto de sostenibilidad está muerto, pues el problema es que no sabemos qué debemos sostener». Necesitamos un nuevo término: y éste es «florecer»”. Para Buchanan la cuestión es cómo hacer que este principio de diseño encuentre su camino para llegar a los productos, a las relaciones humanas y al trabajo que realiza el diseño: este es el asunto a resolver en el cuarto orden del diseño¹⁷⁷. (Buchanan, 2018)

4.4. PERSONA INTEGRAL

Alguien se levanta por la mañana: desayuna una taza de café hecha en una máquina de cápsulas (no es la manera más barata de consumir café, pero es la dosis perfecta, el tipo de café elegido entre una gran variedad de opciones y... ¡con esa espuma característica de un buen expreso!). Lee en su dispositivo móvil una noticia sobre las próximas elecciones en su municipio (aún no tiene decidido a quién votará). Sale de casa camino al trabajo. Utiliza el transporte público (es incómodo porque es hora punta, pero es la opción más conveniente para su bolsillo y también para el medio ambiente). La jornada de trabajo se hace larga, pero por fin el reloj marca que faltan cinco minutos para la hora de salida. Se apresura a recoger y apagar el ordenador y a la hora en punto está en el ascensor pensando cómo disfrutará el resto del día. Después del trabajo puede dedicar el tiempo libremente a las cosas que le gustan: quizá vaya al cine, o a tomar algo con sus amistades, o puede que acuda a la asociación en la que colabora haciendo voluntariado...

¹⁷⁶ La población y el capital son las únicas cantidades que necesitan ser constantes en el estado de equilibrio. Cualquier actividad humana que no requiera un gran flujo de recursos irremplazables o produzca una degradación ambiental severa podría continuar creciendo indefinidamente. En particular, aquellas actividades que mucha gente consideraría como las actividades más deseables y satisfactorias del ser humano: educación, arte, música, religión, investigación científica básica, atletismo e interacciones sociales podrían florecer. [Traducción propia].

¹⁷⁷ Ver órdenes del diseño en *Figura 8* en la página 64.

En esta sucesión de acciones cotidianas encontramos que la persona protagonista toma decisiones en función de distintos roles: por un lado, el rol de consumidora, a través del que se provee de sus necesidades básicas e incluso se permite algún capricho (café, ocio...); por otro, el rol de ciudadana, en el que se ve como parte de un colectivo (conciencia ecológica, participación política y social); y, por otro, el de trabajadora, en el que aporta productividad al sistema intercambiando su tiempo y conocimientos por dinero.

Los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios según el modelo neoliberal, que ha vertebrado el proceso de globalización de la segunda mitad del siglo XX, propician una división de distintos roles dentro de un mismo sujeto. Los objetivos que determinan las decisiones a tomar dentro de cada rol son diferentes, y a menudo contradictorios, y provocan que la persona desarrolle un comportamiento en delicado equilibrio entre las distintas facetas. Se mueve entre el individualismo y el sentimiento colectivo; entre la austeridad y el derroche. Se ve sometida a presiones dispares. Mientras trabaja los preceptos marcan: ‘no pierdas el tiempo’, ‘compórtate con austeridad con la energía y los materiales’. Sin embargo, en momentos de ocio: ‘usa el tiempo a tu capricho’, ‘acumula lo más posible’ o ‘mira por tu beneficio personal’. Se suma un tercer rol, el de persona en calidad de ciudadana con capacidad de voto, en el que algunas de las consignas son ‘vota para proteger tus intereses’ o ‘piensa en el bien común’. El desconcierto acaba siendo considerable.

Desde el punto de vista de la sociedad de consumo, la máxima de crecimiento constante exige empujar hacia la máxima productividad (en el menor tiempo y con el menor coste posible). Pero la rueda del sistema no se para en este punto: es necesario poner nuevos productos en el mercado y venderlos (siempre en el menor tiempo posible pero esta vez al mayor precio que permita la ley de la oferta y la demanda). El punto de mira es el mismo que rige todo el sistema: maximizar el beneficio en forma de capital financiero. Esta es la lógica del sistema en su conjunto. Sin embargo, al hacer zoom en puntos concretos del paisaje llamado sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, encontramos dinámicas diferentes. Un sujeto que se encuentra fuera de su horario de trabajo, cambia de rol y en ese escenario, el sistema anima a dar rienda suelta al consumo de productos todo lo más que le permita su poder adquisitivo. El propósito de contención presente en el entorno laboral se aparca para dar paso a la acumulación y el desenfreno. En la industria, todos los costes, por ejemplo el de la energía usada, son controlados férreamente. No se gasta más de lo imprescindible y se buscan constantemente nuevas maneras de optimizar los procesos. Estos criterios de eficiencia que se usan en la industria no son válidos

para otros subsistemas. En el ámbito del consumo, por el contrario, no se escatima energía, ni materiales, ni tiempo: el límite es la cartera de quien consume.

La religión de la economía tiene su propio código de ética y el Primer Mandamiento es el comportarse «económicamente» en cualquier circunstancia, cuando uno [sic] está produciendo, vendiendo o comprando. No es sino cuando el cazador de oportunidades se ha ido a casa y se convierte en consumidor que el Primer Mandamiento ya no se aplica; por el contrario, entonces se le alienta a disfrutar a su real antojo. En lo que atañe a la religión de la economía, el consumidor es extraterritorial. (Schumacher, 1973, p. 45).

A. Odio los lunes

El concepto de trabajo como sacrificio o castigo se enraiza en la cultura occidental ya desde los pasajes iniciales de la Biblia, cuando Dios expulsa a Adán y Eva del paraíso y les condena a ganarse el pan con el sudor de su frente.¹⁷⁸

En distintas épocas y culturas el trabajo se ha articulado de manera diferente. Con el sistema de mercado, en la era que hemos dado en llamar ‘modernidad’, el trabajo no está exento de tensiones. Según explica Schumacher (1973):

[El trabajo] desde el punto de vista del empleador [sic] es simplemente un elemento de coste que ha de ser reducido a un mínimo, si no eliminado totalmente y reemplazado por la automatización. Desde el punto de vista del trabajador, es una «desutilidad». Trabajar es sacrificar el tiempo libre y el confort y el salario viene a ser una suerte de compensación por el sacrificio. De aquí que el ideal, desde el punto de vista del empleador, es tener una producción sin empleados mientras que, para el trabajador, el ideal es obtener un ingreso sin tener un empleo (p. 54).

La Revolución Industrial trajo consigo una revisión del concepto de trabajo para acomodarlo a las nuevas exigencias que el incipiente sistema capitalista necesitaba. Karl Polanyi (2001) repasa los acontecimientos que se fueron sucediendo hasta completar el cambio del modelo que la sociedad de mercado requería. Uno de los fenómenos que tuvo lugar fue la mercantilización del trabajo. Para Polanyi, esta mercantilización es una ficción que puede ocasionar consecuencias catastróficas, pues “dejar el destino de la tierra y las personas al mercado es equivalente a aniquilarlos” (p. 137).

¹⁷⁸ (<https://www.bible.com/es/bible/128/GEN.3.19.NVI>).

El hecho de considerar el trabajo como una mercancía, llevado hasta sus últimas consecuencias, supone supeditar lo vivo al servicio de lo artificial y no al contrario. Schumacher (1973) explica este extremo afirmando que:

El ideal de la industria es eliminar el factor vivo, incluyendo el factor humano, y transferir el proceso productivo a las máquinas. Alfred North Withehead definió la vida como «una ofensiva dirigida en contra del mecanismo repetitivo del universo», así que podríamos definir a la industria moderna como «una ofensiva en contra de las características de imprevisibilidad, impuntualidad, indocilidad y “caprichos” de la naturaleza viva, incluyendo al hombre [sic]» (p. 114).

Efectivamente, la mecanización en la industria ha ido paulatinamente sustituyendo labores que hacían personas. Pero este hecho no ha conducido a una reducción de la jornada laboral. En España, por ejemplo, la jornada de 8 horas diarias se instauró en 1919 y no ha variado en los últimos 100 años. Ni siquiera la creciente tasa de desempleo parece ser un estímulo para que el trabajo se distribuya entre más gente.

En su ensayo *In praise of idleness* de 1932, Bertrand Rusell ponía sobre la mesa elocuentemente la paradoja de la sociedad de mercado con respecto al trabajo:

Suppose that, at a given moment, a certain number of people are engaged in the manufacture of pins. They make as many pins as the world needs, working (say) eight hours a day. Someone makes an invention by which the same number of men can make twice as many pins as before. But the world does not need twice as many pins: pins are already so cheap that hardly any more will be bought at a lower price. In a sensible world, everybody concerned in the manufacture of pins would take to working four hours instead of eight, and everything else would go on as before. But in the actual world this would be thought demoralizing. The men still work eight hours, there are too many pins, some employers go bankrupt, and half the men previously concerned in making pins are thrown out of work. There is, in the end, just as much leisure as on the other plan, but half the men are totally idle while half are still overworked. In this way, it is insured that the unavoidable leisure shall cause misery all round instead of being a universal source of happiness.

Can anything more insane be imagined?

[...] Modern methods of production have given us the possibility of ease and security for all; we have chosen, instead, to have overwork for some and starvation for the others. Hitherto

we have continued to be as energetic as we were before there were machines; in this we have been foolish, but there is no reason to go on being foolish for ever. (Russell, 1932).¹⁷⁹

La idea de que el progreso produce ahorro de tiempo de trabajo, y la cuestión de cómo emplear este tiempo, pone sobre la mesa el debate sobre el objetivo final que subyace bajo el sistema de mercado. Walter Gropius (1970) fue uno de los autores que reflexionó sobre este tema:

We roar with new techniques and new inventions for speedier means of transportation. But what do we do with all the time saved? Do we use it for contemplation of our existence? No, we plunge instead into an even more hectic current of activity, surrendering to that fallacious slogan: time is money. We obviously need a clarification as to what exactly our spiritual and intellectual aims are (p.141).¹⁸⁰

El modelo de trabajo como mercancía que da acceso a los recursos necesarios para la supervivencia, sumado a los avances tecnológicos que proporcionan una automatización progresiva de la producción, conducen inevitablemente a un escenario que expulsa fuera del sistema a un número creciente de personas. El desempleo no es un problema coyuntural sino estructural y la tendencia apunta a que se agravará más y más.

Este problema está siendo abordado y debatido profusamente. Se estudian soluciones, como la del ingreso mínimo vital, que ya se están ensayando en diferentes partes del mundo.

¹⁷⁹ Supongamos que, en un momento dado, cierto número de personas se dedica a la fabricación de alfileres. Hacen todos los alfileres que se necesitan en el mundo, trabajando (digamos) ocho horas al día. Alguien inventa un sistema mediante el cual el mismo número de personas puede hacer el doble de alfileres que antes. Pero el mundo no necesita tantos: los alfileres ya son tan baratos que apenas se comprarán más a un precio menor. En un mundo sensato, quienes trabajan en la fabricación de alfileres emplearían cuatro horas en lugar de ocho, y todo lo demás seguiría como antes. Pero en el mundo real esto se consideraría desmoralizador. Las personas siguen trabajando ocho horas, hay demasiados alfileres, parte de quienes empleaban se declaran en quiebra y la mitad de las personas que antes se ocupaban en hacer alfileres se quedan sin trabajo. Al final, hay tanto tiempo libre como en el otro planteamiento, pero la mitad de la gente está totalmente ociosa mientras que la otra mitad incluso tiene exceso de trabajo. De esta manera, está claro que el inevitable ocio causará miseria general en lugar de ser una fuente universal de felicidad.

¿Se puede imaginar algo más absurdo?

[...] Los métodos modernos de producción nos han brindado la posibilidad de comodidad y seguridad general; hemos optado, en cambio, por tener exceso de trabajo para algunas personas y hambre para otras. Hasta ahora hemos seguido teniendo tanta actividad como antes de que existieran las máquinas; en esto nos hemos comportado de manera necia, pero no hay razón para mantener la necesidad por siempre. [Traducción propia].

¹⁸⁰ Clamamos por nuevas técnicas y nuevos inventos para medios de transporte más rápidos. Pero, ¿qué hacemos con todo el tiempo ahorrado? ¿Lo usamos para la contemplación de nuestra existencia? No, en cambio nos sumimos en una corriente de actividad aún más agitada, rindiéndonos al lema falaz: el tiempo es dinero. Obviamente, necesitamos aclararnos sobre cuáles son exactamente nuestros objetivos espirituales e intelectuales. [Traducción propia].

B. Una profesión para toda la vida

El paradigma heredado insta a encontrar un trabajo lo más estable y mejor remunerado posible que permita un nivel de consumo lo más elevado y continuado que se pueda. Si el trabajo gusta más o menos es cuestión de oportunidad o suerte: se asume que la mayoría de la gente no disfruta con su trabajo.

Con todo, la coherencia trata de hacerse hueco en el comportamiento de los seres humanos y para las generaciones más jóvenes este paradigma ha comenzado a mostrar grietas. Las propias fallas del sistema propician estrategias diferentes: la tasa de paro juvenil es muy elevada y la precariedad laboral creciente. Las pretensiones de tener una profesión para toda la vida y sobre todo un mismo puesto de trabajo a lo largo de la carrera profesional se han roto en pedazos. El sistema no está siendo capaz de responder ofreciendo recursos estables como contraprestación al sacrificio de tiempo y energía personales que supone el trabajo. De manera que se abren camino diferentes mentalidades, tal como apunta Peter Senge (2012) en *La quinta disciplina*:

[...] la gente ha pasado de lo que Daniel Yankelovich¹⁸¹ llamaba una visión “instrumental” del trabajo, el trabajo como un medio para un fin, a una visión más “sagrada”, donde la gente busca los beneficios intrínsecos del trabajo (p. 13).

Las culturas orientales tienen tradicionalmente un concepto más integrado del trabajo, como el caso que señala Schumacher (1973):

El punto de vista budista considera la función del trabajo por lo menos en tres aspectos: dar al hombre [sic] una posibilidad de utilizar y desarrollar sus facultades; ayudarlo a liberarse de su egocentrismo, uniéndolo a otras personas en una tarea común, y producir los bienes y servicios necesarios para la vida (p. 55).

El emprendimiento constituye una de las respuestas del sistema de mercado para tratar de sacar partido a la energía acumulada y contenida en una generación (considerada la más preparada de la historia, al menos en los países del primer mundo) pero que no logra integrarse en el mundo laboral. El auge de los programas de fomento de emprendimiento juvenil es una muestra de ello.

John Kao (1997) establece una relación directa del fenómeno del emprendimiento con la creatividad:

¹⁸¹ Daniel Yankelovich. *New Rules: Searching for Self-fulfillment in a world turned upside down*, Nueva York, Random House, 1981.

Many others entering today's workplace are emphatically unenthusiastic about sitting at a workstation, having to refer to an employee manual, and possibly losing their jobs when their employer decides to downsize. They are learning the new truth of employment: that everyone today is his or her own entrepreneur and that the primary qualifications for this new role are imagination, inspiration, ingenuity, and initiative—in a word, creativity (p.12).¹⁸²

C. La motivación genuina

∞ *El hombre [sic] solo juega cuando es hombre en el pleno sentido de la palabra, y solo es enteramente hombre cuando juega.* ∞ Johann Christoph Friedrich Schiller (2005, p. 241)

Internet nos trajo agradables e inesperadas sorpresas en lo que respecta al instinto de cooperación. Partíamos del supuesto asumido de manera generalizada de que las personas somos competitivas y egoístas y que actuamos siempre anteponiendo nuestro propio interés. Sin embargo, surgen fenómenos como el *software* libre o como Wikipedia, en el que miles de personas que no se conocen entre sí se organizan y cooperan sin que medie un interés monetario. Este tipo de manifestaciones afloran espontáneamente. Son como flujos de agua fresca que estaba esperando un medio en el que poder expresarse.

Rápidamente, las corporaciones más astutas han tomado nota de este hecho y tratan de incorporar dentro de sus políticas internas este impulso productivo genuino y espontáneo de las personas¹⁸³. La conclusión es clara y está abriéndose paso poco a poco: las personas poseen una motivación o impulso intrínseco de actuación e interrelación. Cada vez más se trata de hacer confluir esa motivación genuina con el trabajo. El nuevo paradigma apunta hacia lograr aunar la pasión o vocación con un oficio.

En el terreno del *management* empresarial la motivación es un factor cualitativo que tradicionalmente se tiene en cuenta, sea al menos por estar vinculada a una mayor productividad:

¹⁸² Muchas de las personas que hoy acceden al mercado laboral muestran claramente poco entusiasmo por sentarse en su puesto, depender del convenio y eventualmente perder su trabajo cuando su superior decide hacer recortes. Están aprendiendo la nueva verdad del empleo: que toda persona hoy es emprendedora y que los principales requisitos para este nuevo rol son la imaginación, la inspiración, el ingenio y la iniciativa; en una palabra, la creatividad. [Traducción propia].

¹⁸³ Sirva de ejemplo el llamado '20% project' que implementó Google, en el que sus empleados pueden dedicar parte de su tiempo remunerado a proyectos de su elección. (https://en.wikipedia.org/wiki/20%25_Project).

[...] el único descubrimiento positivo reciente sobre la relación entre el trabajo y el nivel de felicidad es la constatación de los beneficios innegables que dimanarían de aplicar al trabajo las propias virtudes o habilidades. Una vez asumido que el trabajo está mal repartido, si el sujeto consigue aplicar a un trabajo poco satisfactorio algunas de sus cualidades innatas o adquiridas, su nivel de bienestar y satisfacción aumentará. (Sampedro, 2009, p. 140).

El psicólogo Mihály Csíkszentmihályi, que ha estudiado en profundidad la motivación y los procesos creativos, acuñó el término ‘autotélico’ para describir situaciones en las que las personas actúan empujadas por un impulso interno, mostrando un sentido de propósito y curiosidad: una satisfacción intrínseca en la realización de ciertas actividades. Este tipo de situaciones suponen una actitud y un estado mental particularmente grato y provechoso que Csíkszentmihályi denomina ‘el flujo’ y son fácilmente reconocibles en los procesos artísticos o creativos en general así como en los juegos infantiles. Identifican estados y acciones de motivación genuina.

El diseño es un buen ejemplo de profesión altamente vocacional que refleja un elevado nivel de autorrealización. En una encuesta realizada por la revista *Gràffica*¹⁸⁴, se observaba que, a pesar de que la mayoría de profesionales del diseño no muestran satisfacción con lo que cobran, el 70% del total de participantes en la encuesta es feliz con su trabajo.” (Gràffica, 2016).

El diseñador Steve Vassallo (2016) relata en el siguiente fragmento la mejor versión del espíritu de las personas profesionales del diseño satisfechas con la profesión elegida:

You might not know it, but you have it in you to do impossible things.

You can take your designer’s brew of creativity, curiosity, and an incurable itch to improve things—and use it to elevate the way people live.

You can use your mutant powers to transform—for the better—how we travel, eat, take pictures, share, collect, connect, cure diseases, vote, love, create. You can play—for real (p. 12).¹⁸⁵

¹⁸⁴ En la que participaron 2000 personas de 40 países distintos.

¹⁸⁵ Puede que no lo sepas, pero tienes dentro de ti la capacidad de hacer cosas imposibles.

Puedes tomar tu pócima de creatividad, curiosidad, y tu deseo incurable de mejorar las cosas y usarlo para enriquecer la vida de la gente.

Puedes usar tus poderes mutantes para transformar -para mejor- cómo viajamos, comemos, hacemos fotos, compartimos, recolectamos, conectamos, curamos enfermedades, votamos, amamos, creamos. Puedes jugar... de verdad. [Traducción propia].

D. La gestión de las organizaciones

El concepto de ‘trabajo significativo’ surge de hacer confluir el trabajo con la corriente de energía que supone la motivación genuina. El trabajo significativo resuelve la desarticulación de las personas en distintos roles (consumidoras, trabajadoras y ciudadanas), favoreciendo la coherencia integral de cara a su participación en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios.

Para Manzini (2015), las organizaciones de pequeño tamaño que tejen un gran sistema distribuido “forman el telón de fondo sobre el que pueden reformarse las actividades humanas”:

En el centro de este nuevo escenario se encuentra la (re) evaluación del trabajo como medio principal de expresión humana. Tanto quienes promueven estas organizaciones como quienes participan en ellas parecen moverse en esa dirección que reconsidera el trabajo y que ve a los seres humanos como individuos que llevan a cabo actividades significativas, que actúan para “conseguir que suceda algo”, con el fin de dar forma al contexto en que tiene lugar su vida y crear futuros viables (p. 32).

En un territorio de confluencia entre la gestión de organizaciones y la colaboración en red se sitúan iniciativas que analizan, ensayan e implementan nuevos modelos de organización en los que el trabajo significativo y la participación son clave.

Entre los nuevos conceptos emergentes encontramos el término ‘organizaciones teal’, acuñado por Frédéric Laloux (2016)¹⁸⁶. Este autor observó que la evolución humana se produce a base de saltos, cada vez más colaborativos y que en este momento está emergiendo un nuevo paradigma, al que denominó ‘teal’¹⁸⁷ o ‘evolutivo’. Este tipo de organización aporta autogestión, plenitud y un propósito evolutivo a las empresas. En ellas la autogestión sustituye a los modelos jerárquicos. Las organizaciones se asimilan a organismos vivos que tienen como objetivo el desarrollo de todo su potencial.

En este mismo escenario se sitúa el concepto de ‘Nuevo Estilo de Relaciones (NER)’ propuesto por Koldo Saratxaga, según el cual las organizaciones deben desarrollar una estructura organizativa y una forma de gestión que favorezca e impulse valores como la ética, la coherencia, la confianza, la autogestión, la libertad y responsabilidad, la generosidad y la visión a largo plazo.

¹⁸⁶ Ex-directivo de la consultora Estratégica McKinsey & Company.

¹⁸⁷ Frédéric Laloux establece una clasificación de los diferentes tipos de paradigmas organizacionales y a cada uno le asigna un color. El último tipo ‘teal’ debe su nombre al color verde turquesa en inglés.

Este tipo de organizaciones procuran un entorno laboral en el que se amplía la relación mercantil del trabajo a cambio de dinero. Se impulsa una visión integral de las personas, en las que el trabajo es un elemento coherente e importante para el desarrollo de la vida en sociedad.

E. El consumo ideológico

Según el sistema de mercado, el principal factor determinante para realizar una compra es el precio de la mercancía. No obstante, se reconocen otros condicionantes que aparecen reflejados en la clásica clasificación de Michael Porter (1979) sobre el posicionamiento estratégico de las empresas (no solo liderazgo en costes, también diferenciación o especialización). Las empresas cada vez se detienen más a analizar la singularidad de quien consume. La digitalización, con el desarrollo de interfaces, ha contribuido en gran parte a esta tendencia creciente que pone el foco en las personas usuarias como protagonistas de las experiencias de consumo. Más allá de cubrir las necesidades vitales, el consumo tiene un fuerte componente cultural a través del que las personas se sitúan socialmente y se autoidentifican. Las diferentes mentalidades e ideologías también actúan como determinantes de las preferencias de consumo.

Además, la información disponible sobre los procesos de producción cada vez es mayor, en parte como demanda de la propia clientela. Y es esta última la que, de manera creciente, examina y elige los productos en función de los materiales (su grado de sostenibilidad, por ejemplo), de su origen y la manera en que han sido producidos. Las empresas, por su parte, se esfuerzan en proporcionar productos y servicios adaptados a las nuevas exigencias. Hay quien objeta que estos fenómenos no son más que tendencias pasajeras: operaciones de *marketing* para que la rueda del consumo creciente siga girando y que no constituirá un cambio de paradigma significativo. Sin embargo, el conocer las circunstancias de producción aumenta las probabilidades de modificación de las conductas de consumo de manera consistente. Una persona puede decidir comprarse una camiseta nueva, que posiblemente no necesita, con un razonamiento del tipo: ‘total, como es barata, me puedo permitir el capricho aunque solo la use un par de veces...’. Pero si esa misma persona tiene información de la manera en que se ha producido (las penosas condiciones de la industria textil, la contaminación que suponen el tratamiento del algodón, etc.) quizá su patrón de consumo de ropa se vea modificado.

Para Ángel Bonet (2018), el fenómeno tiene que ver con la elección de las personas más jóvenes, que cada vez más favorecen a las empresas adaptadas a las nuevas tecnologías y con un propósito social:

En el futuro, las empresas que no se adapten a las nuevas tecnologías y que no se preocupen de generar un rendimiento social además del económico, es decir, que no introduzcan estos dos aspectos en su estrategia, sencillamente van a desaparecer. El consumidor [sic] milenial [...] quiere compañías así y las escoge con sus actos de compra (p. 176)

Las posturas frente al significado del consumo en nuestra sociedad se han diversificado, Guy Julier (2010) identifica tres grupos:

[...] quizá simplificando en exceso encontramos, en primer lugar, a los [sic] que consideran que el consumo es una actividad esencialmente pasiva, dominada por los agentes productivos [...]; en segundo lugar, están los que, a veces, adoptan la idea de que el consumo puede ser una actividad de emancipación o resistencia [...]; y finalmente, aquellos que entienden el consumo como un proceso dotado de una lógica posmoderna, a menudo espectacular (p. 99).

Morace y Pasini (2009) van más allá, planteando el consumo como un ámbito de actuación generador de nuevas perspectivas futuras:

El nuevo desafío, para los próximos años, será el de imaginar y anticipar las nuevas exigencias vitales, componiendo escenarios donde ponerlas en práctica. Y en este sentido el consumo adquiere no sólo el rol de compañero de viaje, sino también de guía y, sobre todo, de catalizador de experiencias que pueden hacer madurar oportunidades nuevas e imprevistas.

Relevancia, resonancia, respeto, responsabilidad, reciprocidad y reconocimiento constituyen las seis expresiones de una misma cualidad que se convierte en expresión clave del tercer milenio: capacidad relacional, que se explica en el *marketing*, pero también en la experiencia de las personas (p. 60-61).

4.5. CONTROL E INCERTIDUMBRE

∞ *El futuro es incierto pero esa incertidumbre está en el corazón mismo de la creatividad humana.* ∞ Ilya Prigogine

Los seres humanos y su entorno, como sistemas vivos complejos, somos impredecibles e inciertos por definición. La especie humana, dotada de consciencia y capacidad de autorreferencia, observa y actúa sobre su medio tratando de aprender y repetir aquellos comportamientos que valora como más convenientes. A lo largo de la historia, determinadas prácticas (como el método

científico) han producido éxitos considerables en su intento de reducir la incertidumbre. Estos logros, espectaculares y vertiginosos en determinadas épocas, construyeron un imaginario colectivo en el que el control total sobre los sistemas vivos parecía un objetivo alcanzable y anhelado. Hoy día nos encontramos con que la naturaleza y las sociedades presentan comportamientos indeseados y no previstos que escapan más y más de nuestros intentos de dominio y control. Como se ha expuesto anteriormente, el punto de vista de la Teoría de Sistemas y el pensamiento complejo arroja algo de luz sobre estos fenómenos, planteando que solo un sistema muerto es un sistema estable y predecible.

[...] si existiera un equilibrio en algún sistema, como marca la Ley Cero de la termodinámica, esto significaría la muerte del mismo sistema. Por lo tanto, equilibrio y desequilibrio son la dialéctica del devenir de los mismos sistemas. (García Jiménez, 2014, p. 7).

Admitir la incertidumbre inherente a los sistemas complejos es el primer paso para establecer una relación distinta del ser humano con su medio y con los vínculos sociales que construye. La transformación del paradigma que va de la economía lineal a la circular transcurre de forma paralela al que va de pretender controlar a tratar de comprender y navegar la incertidumbre de lo real.

A. Lo que no es medible no existe

∞ Why not honestly admit mathematical fallibility, and try to defend the dignity of fallible knowledge from cynical scepticism, rather than delude ourselves that we shall be able to mend invisibly the latest tear in the fabric of our 'ultimate' intuitions.¹⁸⁸ ∞ Imre Lakatos (1962, p. 184)

El esfuerzo de medición y catalogación del mundo, que la civilización occidental emprendió en la época de la Ilustración ha traído consigo importantes y espectaculares avances tecnológicos. La cuantificación y la categorización facilitan el manejo de la realidad, pero a su vez operan un reduccionismo que sacrifica aspectos vitales para su comprensión. Según Schumacher (1973), las ciencias sociales se han extraviado al tratar de adoptar e imitar los métodos de las ciencias naturales. La economía, y aún más la economía aplicada, no es una ciencia exacta: “es de hecho, o debiera serlo, algo mucho más grande: una rama de la sabiduría” (p. 249).

¹⁸⁸ ¿Por qué no admitir honestamente la falibilidad matemática y tratar de defender la dignidad del conocimiento falible frente al escepticismo cínico, en lugar de engañarnos a nosotros mismos pensando que seremos capaces de remendar, hasta hacerlo invisible, el último desgarrón en el tejido de nuestras intuiciones 'últimas'. [Traducción propia].

El grave problema del pensamiento reduccionista, que asume que “solo lo que se puede medir se puede gestionar”, es que conduce a un “razonamiento miserable, una mentalidad calculadora que solo justifica la inversión de tiempo, energía y recursos cuando hay un retorno en forma de beneficios netos” (Painter-Morland, 2017, p. 2).

B. Eficacia frente a resiliencia. la ventana de viabilidad

Nos encontramos frente a una tensión dinámica entre abstracción y realidad. Los seres humanos construimos modelos que nos ayudan a entender la realidad y nos permiten comunicarnos para cooperar y aprovechar eficazmente la experiencia de otras personas. Son vectores con dos polos: orden frente a libertad, o disciplina frente a creatividad, que no tienen una frontera precisa, sino que se vinculan como un *continuum*. Cualquier desequilibrio excesivo hacia uno de los polos provoca un movimiento compensador del otro lado. Tratar de elegir uno de los dos es errar. Comprender los sistemas complejos pasa por visualizar la danza fluida entre estabilidad y adaptabilidad. (Mol, 2010, p. 260).

En el ámbito de la dinámica de sistemas existe el concepto de ‘ventana de viabilidad’ o ‘ventana de vitalidad’ de los sistemas vivos, que ofrece una visualización elocuente de esta danza. “Los sistemas que perduran, es decir, son sostenibles, fluctúan en equilibrio dinámico en un punto entre estos dos polos de orden y desorden, rendimiento eficiente y resiliencia adaptativa” (Lietaer, Ulanowicz, Goerner y McLaren, 2010, p. 91). Todos los ecosistemas naturales complejos sostenibles operan en este rango de la ventana de viabilidad, que curiosamente presenta una asimetría (el punto óptimo de sostenibilidad requiere más resiliencia que eficiencia) (p. 93).

Según este esquema, el paradigma cartesiano constituye un vector que empuja hacia mayores cotas de eficiencia y racionalización. Un caso equivalente se mencionó en un apartado anterior, al hablar de la tensión entre lo local y lo global: la estandarización de lo global facilita la eficiencia mientras que la complejidad de lo local produce una mejor adaptabilidad del sistema.

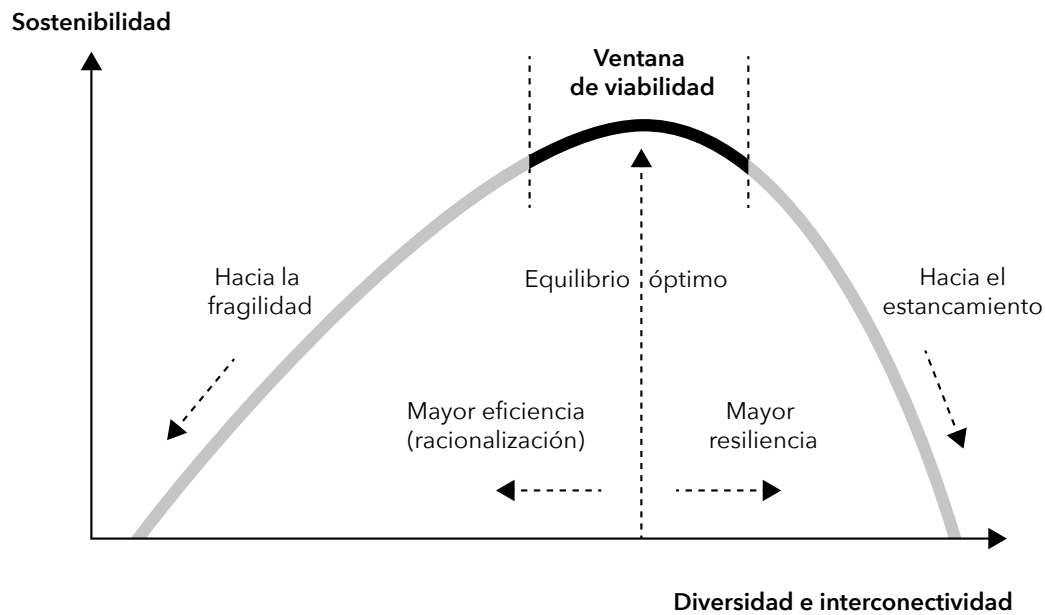


Figura 22. Ventana de viabilidad o vitalidad de los ecosistemas vivos. Todos los ecosistemas vivos son capaces de mantenerse en ese territorio específico denominado ventana de viabilidad gracias al equilibrio dinámico entre dos polos de tensión: eficiencia frente a resiliencia. Adaptado y traducido de: (Lietaer, Ulanowicz, Goerner y McLaren, 2010).

Mantenernos en el rango de la ventana de viabilidad supone corregir el sesgo del paradigma racionalista heredado compensando hacia el sentido de mayor resiliencia y favoreciendo la diversidad y la interconectividad.

Podríamos asociar muchas más parejas de contrarios con este par básico de orden y desorden. La centralización es principalmente una idea de orden; la descentralización, de libertad. El hombre [sic] de orden es típicamente el contable y, generalmente, el administrador, mientras que el hombre de libertad creadora es el emprendedor. El orden requiere inteligencia y conduce a la eficacia, mientras que la libertad exige y abre la puerta a la intuición, y conduce a la innovación. (Schumacher, 1973, p. 253).

Desde el punto de vista del momento actual, sucesivas crisis y cambios bruscos nos sitúan en un escenario plagado de incertidumbre que invita a adoptar una actitud experimentadora que Kao (1997) describe de la siguiente manera:

To sum up: In business today—from top to bottom, from the center to the periphery—people are engaged in an irreversibly experimental way of work-life. We can take nothing—absolutely nothing—for granted as good, efficient, worthwhile, or tried-and-true. What’s true is trying in the sense of trying a case, a tune, a bridge...

And right there is the distinctive signal of our time, resounding throughout the business world: “Testing one, two, three... testing one, two, three... testing one, two, three...” (p. 18).¹⁸⁹

C. Diseño e incertidumbre

Todos los sistemas complejos, sujetos a dinámicas de autoorganización, se sitúan fuera de nuestra capacidad de control absoluto, así sucede también con los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, como plantea David Korowicz (2011):

Our global system emerges as a result of each person, company and institution, with their common and distinctive histories, playing their own part in their own niche, and interacting together through biological, cultural and structural channels. The self-organisation reminds us that governments do not control their own economies. Nor does civil society. The corporate or financial sectors do not control the economies within which they operate. That they can destroy the economy should not be taken as evidence that they can control it (párr. 10).¹⁹⁰

Ante este escenario de incertidumbre, en el que los sistemas se muestran ‘incontrolables’ ¿qué espacio de actuación queda para la gestión estratégica y el diseño? Dan Hill (2012) abre una vía de avance al tomar en consideración las posibilidades del diseño desde una perspectiva exploratoria. En lugar de trayectorias predeterminadas, es posible recurrir al prototipado y utilizar circuitos de retroalimentación para, en primer lugar, determinar las preguntas correctas (p.104).

Así mismo, autores como Chia y Holt reclaman un cambio de una ‘epistemología controladora’, que presupone ‘saber antes de ir’ (*planning*), a una ‘epistemología relacional’, que implica ‘conocer sobre la marcha’ (*wayfinding*). (Navarro Aguiar, 2017, p. 266).

Todo ello enlaza con los planteamientos de diseño participativo y co-diseño. Manzini (2015) señala que:

Experimentar, replicar y conectar son tres líneas de acción que requieren tanto de la capacidad del diseño difuso como de la capacidad del diseño experto. Juntas deben constituir las

¹⁸⁹ En resumen: en los negocios de hoy, de arriba a abajo, del centro a la periferia, la gente está involucrada en una dinámica laboral irreversiblemente experimental. No podemos dar nada, absolutamente nada, como bueno, eficiente, válido, comprobado o verdadero. Lo único cierto es ensayar, en el sentido de ensayar un proceso, una melodía, un puente...

Y justo ahí está el signo inconfundible de nuestro tiempo, que resuena en todo el mundo empresarial: “Probando uno, dos, tres... probando uno, dos, tres... probando uno, dos, tres...” [Traducción propia].

¹⁹⁰ Nuestro sistema global surge como resultado de que cada persona, empresa e institución, con sus historias comunes y particulares, desempeña un papel en su propio nicho e interactúa con otros a través de cauces biológicos, culturales y estructurales. La autoorganización nos recuerda que los gobiernos no controlan sus propias economías. Tampoco la sociedad civil. Los sectores empresarial o financiero no controlan las economías en las que operan. El hecho de que puedan destruir la economía no debe tomarse como prueba de que pueden controlarla. [Traducción propia].

prácticas esenciales de un gran proyecto de diseño abierto a la experimentación, capaz de abrazar y apoyar múltiples iniciativas globales con objetivos compartidos (p. 6).

Este escenario se puede expresar de otras maneras, Schumacher (1973) recupera los términos «divergente» y «convergente» empleados por G. N. M. Tyrell:

La vida sigue adelante por los problemas divergentes que tienen que ser «vividos» y se solucionan sólo con la muerte. Los problemas convergentes, por otro lado, son los inventos más útiles del hombre [sic]; como tales no existen en la realidad, sino que se crean en un proceso de abstracción. Cuando se resuelven la solución se puede escribir y transmitir a otros que la podrán aplicar sin necesidad de reproducir el esfuerzo mental necesario para descubrirla. Si éste fuera el caso de las relaciones humanas (de la vida familiar, de la economía, la política, la educación, etc.), bueno, no sé cómo terminar la frase. No cabría ninguna relación humana, todas serían reacciones mecánicas y la vida sería una muerte viviente. Los problemas divergentes compelen al hombre a esforzarse hasta un nivel por encima de sí mismo, demandan fuerzas que provienen de un nivel más alto y, al mismo tiempo, hacen posible su existencia trayendo amor, belleza, bondad y verdad dentro de nuestras vidas. Es sólo con la ayuda de estas fuerzas más elevadas como los contrarios pueden ser reconciliados en una situación vital (p. 100).

Los temas analizados en el capítulo 4 que aquí concluye se han elegido (sin ánimo de exhaustividad) por presentar evidentes señales de cambio de paradigma en la sociedad actual. Estos mismos temas son los que servirán de base para estudiar el posicionamiento de profesionales del diseño estratégico frente a los cambios de paradigmas socioeconómicos de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios.

5. Trabajo de campo

El trabajo de campo realizado para esta investigación comprende dos actuaciones: grupo de discusión y entrevista en profundidad. A través de ellos se pretende abordar el siguiente objetivo planteado en esta investigación:

Explorar el posicionamiento ideológico del colectivo de profesionales del diseño estratégico ante la transformación de paradigmas socioeconómicos que están produciendo hoy en día. Y más concretamente:

- Aportar el punto de vista del colectivo del diseño estratégico en España, en cuanto a sus expectativas, intenciones y posibles actuaciones en su labor profesional.
- Dibujar un mapa conceptual que identifique las principales líneas de posicionamiento ideológico del colectivo del diseño estratégico.

En este capítulo se expondrán en primer lugar los principios y estrategias de las metodologías elegidas (apartado 5.1).

A continuación se aportará el relato de cómo se desarrollaron las sesiones (apartados 5.2 y 5.3).

Finalmente se expone el análisis de contenido (apartado 5.4), en el que se describe y desarrolla la codificación y los mapas conceptuales resultantes del proceso.

El análisis de contenido del trabajo de campo (grupo de discusión y entrevista) confrontados con la información sobre el estado de la cuestión, recabada en el marco teórico (capítulos 1-4), darán lugar al informe de resultados (que se aborda en el capítulo 6). Recordamos en este punto el esquema aportado en la introducción de este trabajo:

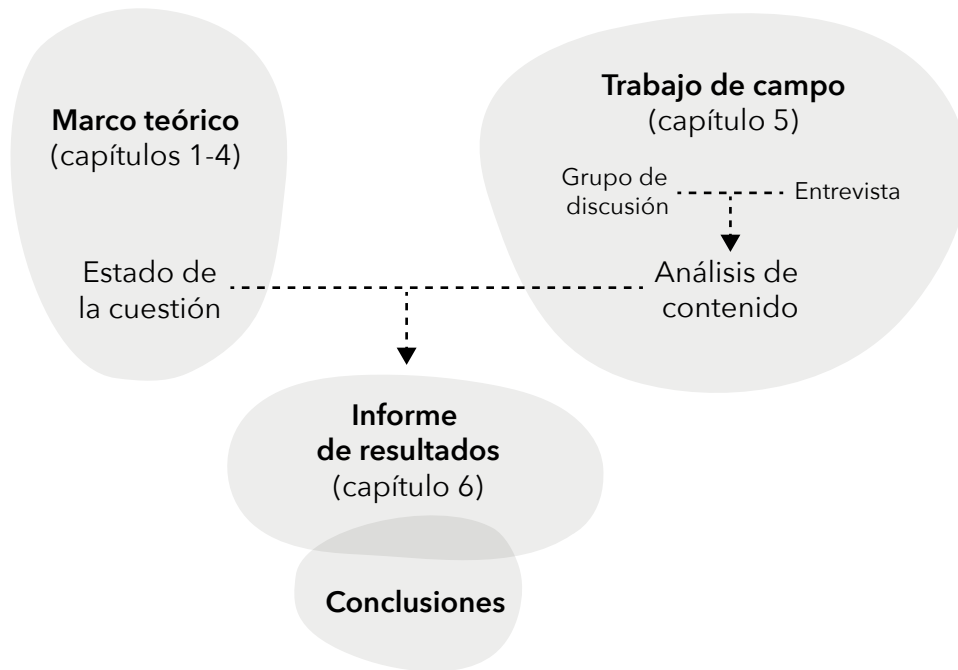


Figura 23. Esquema del presente trabajo de investigación. El trabajo de campo, que comprende dos actuaciones (grupo de discusión y entrevista), da lugar al análisis de contenido. El informe de resultados se elabora confrontando el análisis de contenido con la investigación que describe el estado de la cuestión. *Elaboración propia.*

5.1. PRINCIPIOS Y ESTRATEGIAS

A. Metodología cualitativa

El trabajo de campo desarrollado para esta tesis se adscribe a un tipo de metodología cualitativa. Dentro del campo de la investigación social se diferencia entre dos grandes tipos de metodologías: cuantitativa y cualitativa. Esta diferenciación procede de dos grandes corrientes históricas en la concepción de la ciencia y el quehacer científico: el positivismo y la fenomenología. (Ballestín y Fàbregues, 2018, p. 19).¹⁹¹

Existen otros paradigmas, como el socio-crítico, creado a partir de la ‘teoría crítica’ de Jürgen Habermas (que tiene una gran cantidad de coincidencias con el cualitativo). Pero a los efectos de

¹⁹¹ Aparecen dos tradiciones enfrentadas: la positivista y la fenomenológica. La “tradición positivista” hace referencia a la investigación cuantitativa, mientras la “tradición fenomenológica” aparece referida a la investigación cualitativa. (Izcarra Palacios, 2009, p. 31).

la presente investigación, nos conformaremos con analizar las diferencias entre las metodologías cuantitativa y cualitativa con el objetivo de justificar nuestra opción por el enfoque cualitativo o fenomenológico.

La fenomenología introduce un nuevo enfoque como vía de conocimiento en las ciencias sociales con la introducción de la perspectiva de los sujetos: la realidad que importa es la que las personas perciben como tal (no existen verdades absolutas con independencia de nuestros posicionamientos o roles en los escenarios sociales) (*ibid.*, p. 23).

Según Beatriz Ballestín y Sergi Fàbregues, las características destacadas que aporta el enfoque fenomenológico son:

- la primacía que otorga a la experiencia subjetiva inmediata como base del conocimiento;
- el estudio de los fenómenos desde la perspectiva de los sujetos, teniendo en cuenta su marco referencial;
- su interés por conocer la manera en que las personas experimentan e interpretan el mundo social que construyen en interacción;
- la concepción dinámica y cambiante del conocimiento y de la ciencia (*ibid.*, p. 24).

La fenomenología no se enfoca hacia la búsqueda de causalidades o explicaciones universales y objetivas de los fenómenos sociales, trabaja en clave de comprensión e interpretación. Las metodologías cualitativas permiten indagar y referir los significados que los propios actores atribuyen a la realidad estudiada. Se podría comparar al investigador [sic] con un explorador que intuye lo que busca, y que elabora mapas a medida que estudia (*ibid.*, p. 24).

En el modelo de investigación que hemos adoptado en este trabajo se dan, al menos, algunas de las cinco características que propone José Ignacio Ruiz Oleabuénaga (2012) como definitorias de la peculiaridad de los métodos cualitativos frente a los cuantitativos:

- su objetivo es la captación y reconstrucción de significado;
- su lenguaje es básicamente conceptual y metafórico;
- su modo de captar la información no es estructurado sino flexible y desestructurado;
- su procedimiento es más inductivo que deductivo;
- La orientación no es particularista y generalizadora sino holística y concretizadora (p. 23).

B. Técnicas elegidas: el grupo de discusión y la entrevista en profundidad

B.1. Grupo de discusión

El grupo de discusión, en esencia, consiste en una conversación entre un número limitado de participantes sobre un tema de interés, bajo la supervisión de una persona investigadora, que hace las funciones de moderación, en un espacio y tiempo limitado. (Gutiérrez Brito, 2008, p. 17).

El grupo de discusión es considerado como una especie de representación teatral que intenta reproducir la realidad, con el objeto de extraer el discurso objeto de estudio.

La moderación del investigador [sic] tiene la aspiración de provocar, en situación de observación controlada, el discurso que los participantes podrían reproducir informalmente de forma espontánea y natural. [...] En términos estrictos, el discurso nunca llega a ser natural porque siempre aparece cierto control influyente (intervención del moderador) producto de la situación social (grupal) donde se crea. [...] No se trata por tanto de acceder al discurso *químicamente puro*, libre de toda influencia, sino más bien *controlar* la moderación para en lo posible evitar confundir dos autorías discursivas diferentes: la del grupo y la del moderador. (Gutiérrez Brito, 2008, p. 49).

Con el grupo de discusión se intenta “acceder al conocimiento que encarna el ‘*habitus*’¹⁹² de la comunidad más amplia” (Callaghan, 2005, como se cita en Barbour, 2013, p. 67).

Ballestín y Fàbregues (2018), mencionan varios de los usos más habituales de los grupos de discusión, de entre los cuales seleccionamos, por ser pertinente para este trabajo: “obtener un marco general de información sobre un tema de interés a partir de los puntos de vista, actitudes, pensamientos, respuestas, motivaciones y percepciones propios de los participantes [sic]” (p. 158).

En el ANEXO I (p. 327) de esta tesis se aporta la transcripción de la sesión del grupo de discusión. La transcripción se presenta tratando de mantener en lo posible la literalidad de la expresión oral de las personas participantes, tal como aconseja la literatura sobre esta técnica.

¹⁹² El término “*habitus*” fue acuñado por Bourdieu y se refiere a las “disposiciones” o lentes, que son “socialmente constituidas” y “adquiridas”, mediante las que los individuos ven el mundo (Bourdieu, 1990 como se cita en Barbour, 2013, p. 67).

B.2. Entrevista en profundidad

El segundo método elegido es la entrevista cualitativa, también llamada entrevista no estructurada, abierta o entrevista en profundidad. Se trata de una conversación dirigida y registrada, con el fin de producir un discurso basado en la línea argumental objeto de la investigación. La entrevista cualitativa permite recoger información sobre acontecimientos y aspectos subjetivos de las personas: creencias y actitudes, opiniones, valores o conocimientos que, de otra manera, quien investiga no tendría a su alcance. (*ibid.* p. 128).

La entrevista se realiza a partir de un guion previo, sin embargo “el entrevistado [sic] debe percibirla como una conversación, sin que se dé cuenta de la estructura de la interrogación, el orden de las preguntas, o los objetivos del entrevistador” (Caplow, como se cita en Ballestín y Fàbregues, 2018, p. 128).

Es importante, al igual que en el grupo de discusión, disponer de grabación para su posterior transcripción y análisis del discurso. La transcripción debe realizarse con fidelidad a la literalidad del discurso reproduciendo las palabras de los entrevistados, aunque contenga errores de léxico o gramaticales. (*ibid.* p. 153).

La transcripción completa de la entrevista realizada se aporta en el ANEXO II (p. 327) de esta tesis.

C. Triangulación entre técnicas, análisis de contenido e interpretación

Las dos técnicas cualitativas elegidas: grupo de discusión y entrevista en profundidad se complementan entre sí y se integran en el momento de realizar el análisis del discurso. El uso de ambas aporta la triangulación de los métodos de acopio de información. “Con la Triangulación se busca descubrir nuevos elementos de un objeto ya analizado, aumentar su estándar de precisión y corroborar su consistencia.” (Ruiz Oleabuénaga, 2012, p. 332). Para este autor, la lógica de la triangulación se apoya en dos funciones principales relacionadas entre sí:

La primera de ellas proviene del *enriquecimiento* (validez interna) que una investigación recibe cuando, a la recogida inicial de datos y a su posterior interpretación, se aplican diferentes técnicas, se adopta una distinta perspectiva o se le añaden diferentes datos. La segunda de ellas procede del aumento de *confiabilidad* (validez externa) [...] (p. 331).

Existen diferentes posibilidades de triangulación (análisis realizado por diferentes personas, repetición de la misma técnica con diferentes grupos...). Con respecto a la triangulación utilizando distintas metodologías cualitativas, Izcara Palacios (2009) sostiene que “el grupo de discusión y la entrevista en profundidad son técnicas que presentan un elevado grado de complementariedad (p. 133).

D. Interpretación a través del análisis de contenido y del informe de resultados

La verdadera relevancia de los métodos cualitativos de investigación recae en la tarea de análisis de contenido o de discurso y la manera de presentar el informe de resultados.

En palabras de López-Aranguren (1986), el quehacer intelectual fundamental del análisis de contenido, y elemento central de su estructura conceptual, es la inferencia:

En los casos de análisis de contenido con fines más puramente inferenciales, el investigador [sic] tiene que utilizar una construcción teórica de las relaciones entre datos y su contexto para poder realizar y justificar esas inferencias. Esa construcción teórica debe especificar las conexiones existentes entre los datos, que funcionan como determinante, y el objetivo, que aparece como resultado; y debe también identificar cualquier factor que de alguna forma intervenga en tales relaciones (p. 368).

Este análisis del discurso se realiza a partir de las transcripciones del grupo de discusión y de la entrevista. Se puede definir como el “conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones efectuadas a partir de los datos, con el fin de extraer un significado relevante en relación con un problema de investigación (Gil Flores, como se cita en Ballestín y Fàbregues, 2018, p. 175).

Así, entre los objetivos del análisis están: explorar los datos; organizar e imponer una estructura, clasificándolos en temas y subtemas; descubrir los conceptos y patrones así como sus vínculos; comprender el contexto e interpretar los datos; vincular y contrastar el discurso con lo referido en el marco teórico de la investigación; extraer conclusiones. (Ballestín y Fàbregues, 2018, p. 177). Estos mismos autores consideran que las técnicas aplicadas en el tratamiento de los datos “no son totalmente científicas, ni son mecánicas sino que hablamos de cierta artesanía intelectual” (*ibid.* p. 181).

El resultado del análisis se plasma a través de la exposición sintética de la categorización de los datos y se apoya en esquemas conceptuales y gráficos. También es importante describir el contexto y el ambiente en el que se desarrollaron las actividades del trabajo de campo.

El informe de resultados responde a la dialéctica entre el análisis de contenido del grupo de discusión y la entrevista, confrontados con la información recabada en los apartados previos de la investigación.

5.2. DESARROLLO DEL GRUPO DE DISCUSIÓN

A continuación se aportará el relato de cómo se desarrollaron las sesiones del grupo de discusión (apartado 5.2) y la entrevista en profundidad (apartado 5.3). Según se aconseja en la literatura de la metodología cualitativa, es importante contar la historia del trabajo de campo realizado. En este sentido, Donna Mertens sugiere que:

La mayoría de los informes deberían contener la historia del fenómeno o hecho revisado, la descripción de la ubicación o del lugar donde se llevó a cabo el estudio, el clima emocional que prevaleció durante la investigación, las estructuras organizacionales y sociales, así como las normas, y todo aquello que pueda ser relevante para que el lector [sic] comprenda el contexto en términos del estudio presentado. (Mertens, como se cita en Ballestín y Fàbregues, 2018, p. 229).

Siguiendo esta recomendación, en este apartado procederemos a describir el proceso del grupo de discusión.

En la dinámica del grupo de discusión el papel de quien modera es un factor muy importante a tener en cuenta. Ballestín y Fàbregues (2018) señalan que tiene que incitar al debate entre todas las personas participantes, pero sin dar su propia opinión y evitando la confrontación excesiva. También debe reorientar la conversación si esta se está desviando hacia temas que se alejan de los objetivos de la investigación (p. 165). La habilidad de la persona que modera para llevar a cabo con éxito su tarea es una cualidad que se adquiere en buena medida con la práctica. En el caso que nos ocupa, este rol lo habría de desempeñar la autora de esta investigación, cuya especialidad es el diseño. Para reforzar la técnica del grupo de discusión, se recurrió al asesoramiento de dos sociólogos: Teresa Lara Cuenca¹⁹³ y Manuel Sánchez Reinón¹⁹⁴. Con la ayuda de ambos, se rea-

¹⁹³ Socióloga, profesora de Intervención Sociocomunitaria y de Servicios a la Comunidad en Formación Profesional para la Consejería de Educación de Madrid.

¹⁹⁴ Sociólogo y Doctor por la UCM; profesor de Ciencia Política en la Facultad de Trabajo Social de la UCM. Línea principal de investigación, políticas públicas socio-sanitarias.

lizó una simulación previa con el objetivo de reforzar las actitudes básicas y cuestiones técnicas a tener en cuenta por parte de la moderadora.

Se trató de preparar convenientemente la sesión para lograr el clima de conversación entre pares que Paré (como se cita en Ballestín y Fàbregues, 2018) identificaba como “el mayor potencial de los grupos de discusión”:

Durante su conducción, los participantes [sic] comparten y comparan y, en última instancia, reelaboran sus puntos de vista con los del resto de los integrantes del grupo. Esta actividad permite generar un rango amplio de ideas, opiniones y experiencias en torno al objeto investigado, que serían difícilmente identificables con otra técnicas de investigación (p. 155).

A. Materiales previos

Para que el guion básico del grupo de discusión estuviera mínimamente estructurado por temas, pero sin marcar un camino rígido al grupo, se planteó de forma esquemática, con cinco puntos correspondientes a cada uno de los aspectos analizados en el capítulo 4 (Paradigmas socioeconómicos en proceso de transformación).

Se optó por trasladar a papel el enunciado de cada uno de los puntos a tratar. De esta manera se trataba de evitar la influencia del posicionamiento de la moderadora en el momento de formular los temas y también en el momento de cierre y paso al siguiente tema.

Así, se imprimieron 5 cartulinas con los siguientes enunciados:

- 1 - Economía circular
- 2 - *Glocal* (global + local)
- 3 - Beneficio empresarial
- 4 - Concepto de trabajo
- 5 - Incertidumbre

La idea era ir colocando las cartulinas sucesivamente sobre una mesa central. Una vez que la discusión sobre un tema concreto se iba agotando, la moderadora simplemente cambiaba la cartulina para proceder a un tránsito suave hacia el siguiente tema.

B. Participantes

La selección de las personas integrantes del grupo de discusión se corresponde con la actividad que se denomina ‘muestreo’. En este caso consiste en delimitar un grupo de individuos representativos del colectivo objeto de la investigación: profesionales del diseño estratégico.

Cuando se trata de técnicas de investigación cualitativa, Ballestín y Fàbregues (2018) señalan que “el muestreo suele ser no probabilístico, porque no buscamos tanto la generalización o extrapolabilidad de nuestras hipótesis”. De esta manera, “lo que perdemos en representatividad lo ganamos en comprensión y enriquecimiento interpretativo” (p. 75).

Para esta investigación, se realizó un muestreo de tipo intencional, en el que se seleccionó a quienes iban a participar según criterios diferentes al de una muestra aleatoria. Según (Izcara Palacios, 2009), hay diferentes tipologías del muestreo intencional, dependiendo de los objetivos específicos perseguidos. Así, se pueden seleccionar participantes para obtener diferentes tipos de muestreo: de casos extremos; de casos típicos; de máxima variación; homogéneo; según criterios específicos; de conveniencia (por ser más accesibles); de personas expertas... (pp. 99-100).

En el trabajo de campo que nos ocupa el muestreo se realizó según los siguientes criterios:

- 1 – Profesionales del diseño en activo que desempeñan su trabajo total o parcialmente en el ámbito del ‘diseño estratégico’.
- 2 – Entorno geográfico de Madrid (por conveniencia de facilidad de acceso).
- 3 – Con una experiencia mínima de 5 años.

Además, se trató de obtener una muestra equilibrada entre mujeres y hombres.

En cuanto al número adecuado de participantes, hay criterios diversos según diferentes fuentes.¹⁹⁵ Rosaline Barbour (2013) señala que: “un máximo de ocho participantes constituye generalmente un desafío suficiente. [...] Por lo que se refiere a un número mínimo es perfectamente posible mantener un debate de grupo de discusión con tres o cuatro participantes” (p. 92).

Se optó por conformar un grupo de seis participantes.

¹⁹⁵ Kitzinger y Barbour, 1999; Bloor y cols., 2001, citados en Barbour, 2013, p. 92.

Para realizar la selección se comenzó con la elaboración de un listado de empresas y profesionales que ofrecen servicios de ‘diseño estratégico’ en el entorno de Madrid.¹⁹⁶

A partir del listado de empresas, se realizó una selección de personas a las que enviar la solicitud de participación. Este procedimiento se realizó de manera más o menos aleatoria. Si bien se dio cierta prioridad a quienes tuvieran alguna relación (por formación, por ejemplo) con la Universidad Complutense de Madrid, pensando que esto facilitaría que se mostraran disponibles a participar. El resultado del proceso de selección fue más rápido y fácil de lo esperado: solo hizo falta contactar ocho personas para formar el grupo de seis, entendido como suficiente.

Barbour (2013) señala que se conoce poco sobre las razones por las que las personas acceden a tomar parte en debates de grupo de discusión (p. 128). En este caso la impresión es que las personas convocadas valoraron muy positivamente la iniciativa de realizar una investigación sobre diseño estratégico (lo cual verbalizaron posteriormente en la sesión). Incluso si la información inicial que recibieron fue muy somera, en línea con las indicaciones de Ortí (1986), según el cual la persona seleccionada “ha de saber lo menos posible de la investigación y sus objetivos, con el fin de que no prefabrique opiniones o posturas” (p. 182).

Hay diversidad de opiniones sobre la conveniencia de recompensar a quienes participan en grupos de discusión. Una opción, como se decidió en este caso, es ofrecer pequeños regalos como expresión de gratitud.

Finalmente, el grupo de participantes se formó con las siguientes características:

- Género: tres mujeres y tres hombres.
- Edad: dos participantes con rango de edad 31-40 años; tres más entre 41-50 años y una persona entre 51-60 años.
- Años de experiencia profesional en diseño (cualquier campo): entre 10 y 32 años.
- Años de experiencia profesional en diseño estratégico: entre 5 y 15 años.
- Origen: si bien todas las personas residen y trabajan en Madrid, sin ser intencional, hubo tres participantes de origen español y tres procedentes de latinoamérica (2 México y 1 Colombia).

¹⁹⁶ El listado inicial de 43 organizaciones se expone en ANEXO III (P. 343).

C. Contexto de la sesión del grupo de discusión

La sesión se llevó a cabo el jueves 28 de noviembre de 2019. A continuación se relatan las características del espacio elegido, las condiciones técnicas y algunos aspectos acerca de cómo se desarrolló.

C.1. El espacio

Las personas expertas recomiendan utilizar un espacio neutral y cómodo donde quienes participen sientan que pueden expresarse libremente. En consecuencia, se descartó utilizar un espacio del ámbito universitario pues podría dar una excesiva carga de formalidad a la conversación. Finalmente, se utilizó una sala cedida por La Central de Diseño, en Matadero Madrid. Esta sala presentaba muchas ventajas: una es la facilidad de acceso para el grupo participante; además de ser una sala espaciosa y a la vez acogedora, aislada de ruidos y con buena iluminación.

Se dispusieron siete sillas iguales en círculo (para seis participantes más la moderadora), con una mesita baja central. En la mesa central se colocaron vasos y jarras de agua, además de cuencos con frutos secos. Se pretendía ofrecer un ambiente distendido y confortable.

C.2. Cuestiones técnicas

Uno de los requisitos de la metodología del grupo de discusión es disponer de una grabación de la conversación mantenida. Para ello se utilizó una pequeña grabadora digital, que se situó en una posición discreta fuera del círculo de sillas, de manera que no supusiera una presencia inhibitoria. Como medida adicional en previsión de cualquier incidente técnico con la grabación principal, se dispuso también un móvil con el que se realizó una grabación de vídeo desde un punto fijo y asimismo discreto.

Previamente, en un correo electrónico de recordatorio y confirmación, se había informado a cada participante que la sesión sería grabada y que se les pediría firmar una hoja de consentimiento en el momento inicial de la sesión. Todas las personas rellenaron y firmaron la hoja una vez sentadas y antes de empezar la conversación.

Durante la sesión se contó con la participación de una persona de apoyo, que actuó como observadora externa. Esta persona se colocó en un lugar separado del círculo de la discusión y su papel consistía en tomar notas de aspectos relevantes y prestar apoyo en caso de imprevistos técnicos.

C.3. Presentación

Entre los posibles imprevistos y factores perturbadores en la conducción del grupo de discusión, Gutiérrez Brito (2008) menciona “las ausencias y las nuevas presencias durante la reunión” (p. 108). Este hecho ocurrió precisamente en el caso que nos ocupa, pues uno de los participantes avisó de que se retrasaría 30 minutos. Se decidió empezar la dinámica con los otros 5 participantes, aproximadamente 10 minutos después de la hora prevista. Por suerte la llegada del sexto participante, a los 15 minutos de conversación, no supuso un corte brusco y la persona se integró rápidamente y de forma ágil.

Tras las oportunas palabras de acogida, saludos y agradecimientos, la moderadora presentó la sesión y la dinámica de manera sencilla:

«Vais a estar conversando durante una hora aproximadamente sobre distintos temas que voy a ir planteando. La idea sería que yo participara lo menos posible, simplemente lo haré si en algún momento hay que reconducir algo, pero dejaré que habléis libremente.

Os iré, eso sí, proponiendo temas diferentes a través de estas cartulinas. Y, en principio, no os debería contar mucho más. Simplemente deciros que se os ha convocado en calidad de profesionales del diseño estratégico, que ejercéis vuestra profesión en el ámbito territorial del área de Madrid.

La grabadora está aquí, allí hay otra persona de apoyo logístico, simplemente por si nos falla algo. Siento mucho que no empecemos todo el grupo a la vez. En cuanto llegue la persona que falta interrumpiremos un momento y la incluiremos en la conversación en el momento en el que esté.»¹⁹⁷

Hay que reseñar que surgió, en el momento en que cada participante fue llegando y ocupando asientos, la natural curiosidad que llevó a pedir más información acerca de la investigación. La moderadora en este caso se disculpó explicando que no era conveniente que tuvieran más datos en este momento y que estas dudas se podrían aclarar sin problema una vez finalizada la sesión de grupo de discusión. Esta pequeña conversación desató pequeños gestos de complicidad y cierto humor, lo que ayudó a romper el hielo y generar un clima distendido.

Aparte de la inclusión de la sexta persona una vez empezada la dinámica, apenas ocurrió ninguno de los otros factores perturbantes que menciona Gutiérrez Brito (2008): aparición de personas expertas, sujetos desmarcados, silencios y rupturas del discurso o conflictos / enfrentamientos

¹⁹⁷ Se proporciona la transcripción completa en ANEXO I (p. 289)

(p. 108). Sí sucedió que había participantes que se conocían, lo cual es normal al pertenecer al mismo sector profesional, pero esto no supuso un incidente reseñable (en estos casos el problema puede ser que las personas conocidas establezcan un núcleo de complicidad separado del resto).

C.4. Desarrollo

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo de la conversación discurrió con bastante fluidez y equilibrio. Hubo personas que hablaron más y otras que estuvieron más calladas, pero no de manera significativa. Todas las personas aportaron algo en cada uno de los cinco temas propuestos.

La transición entre temas se realizó como estaba previsto, en un momento determinado la moderadora mostraba una nueva cartulina y la conversación se dirigía de manera fluida hacia el nuevo argumento.

Se había previsto una duración aproximada de 10-15 minutos para cada tema. Sin embargo uno de los temas se prolongó algo más lo cual provocó que el último tema quedara casi fuera del tiempo establecido. Se preguntó en ese momento por la disponibilidad para prolongar unos 15 minutos la dinámica. Todas las personas manifestaron estar dispuestas y finalmente se cerró la conversación con una duración total de 1h 36' (sin contar el tiempo de llegada, saludos, firma de consentimiento de grabación, etc.).

Con respecto al 'tono' de la conversación, hay que mencionar que hubo momentos puntuales de cierta controversia, pero fueron los menos. Quizá lo único reseñable en este sentido fueron dos o tres momentos en que dos personas mantuvieron un 'peloteo' entre ellas (una conversación a dos). Pero estos momentos no duraron mucho. Por lo general las personas integrantes del grupo establecieron una conversación con bastante grado de complicidad, sumando y aportando en muchos casos sobre lo dicho anteriormente. Apenas hubo interrupciones bruscas, ni cortes. En opinión de la moderadora y la persona de apoyo: "son gente muy acostumbrada a establecer conversaciones constructivas", con bastante equilibrio entre hablar y escuchar.

C.5. Cierre

El momento de cierre de la dinámica resultó algo apresurado. Debido a que la sesión se alargó más de lo previsto algunas personas tuvieron que marcharse rápidamente. Hubo apenas tiempo de agradecimientos y de entrega de los regalos que se tenían preparados. Quedó pendiente una explicación más detallada del proyecto y los objetivos de la investigación, lo cual se realizó a través de un correo electrónico posterior.

Dos o tres participantes se quedaron unos minutos más, en animada charla y manifestaron “tener ganas de repetir la experiencia”, refiriéndose a un debate entre colegas de profesión acerca del ámbito profesional del diseño estratégico. Hubo quien expresó: “nos hacen falta más conversaciones como esta”. En este sentido, la experiencia se aproximó a lo que reseña Burman (como se cita en Barbour, 2013, p. 128): “tomar parte en grupos de discusión puede traer beneficios también a los participantes [sic] que, de entrada, no tienen esas expectativas”. Otras investigaciones “han advertido que estos debates pueden ser catárticos” (Jones y Neil-Urban, citados en Barbour, 2013, p. 128).

5.3. DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

La entrevista se planteó como metodología complementaria al grupo de discusión y tuvo lugar con posterioridad a este. La entrevista habría de servir para profundizar en temas que quedaron abiertos en la sesión del grupo de discusión, así como corroborar la uniformidad o no de criterios y conceptos que quedaron expresados en la conversación en grupo.

A. Selección del entrevistado

La persona a entrevistar se seleccionó nuevamente de manera intencional, buscando específicamente que tuviera amplia experiencia en el ámbito del diseño estratégico. También se valoró que fuera alguien con una línea argumental y un discurso formado sobre el papel del diseño estratégico.

Este perfil se encontró en la persona de Alberto Barreiro. Ha sido una gran fortuna poder contar con su disposición y generosidad para realizar esta entrevista, que además se prolongó en dos sesiones. Las aportaciones de Alberto Barreiro han constituido un verdadero puntal de cara a

conseguir los objetivos de esta investigación: no solo en el apartado del trabajo de campo, también gracias a valiosas referencias incorporadas en el desarrollo del marco teórico.

De formación licenciado en Bellas Artes, Alberto Barreiro ha desarrollado la mayor parte de su carrera profesional en el campo del diseño. Vivió en primera persona como diseñador la revolución que supuso Internet en los años a caballo entre los siglos XX y XXI, en lo que se denominó el nacimiento de la ‘nueva economía’. En esos años el papel del diseño adquirió especial relevancia para acompañar la transformación digital de las organizaciones. Barreiro ha trabajado en el seno de grandes compañías en puestos de elevada responsabilidad. Asimismo ha sido impulsor de diferentes proyectos de emprendimiento. También trabaja como docente, impartiendo clases y como mentor en escuelas de negocio y centros formativos ligados a la innovación y la creatividad. Alberto Barreiro ha demostrado ser un entusiasta ‘embajador del diseño’, expresando su postura en numerosas entrevistas, charlas, artículos de opinión, etc.

La invitación a colaborar en este caso fue a través de mensaje de LinkedIn. A diferencia del grupo de discusión, esta vez se facilitó información más detallada de la investigación. La respuesta fue rápida, aceptando la entrevista y manifestando la preferencia de hacerla presencial.

B. Sesiones de entrevista

Se realizaron dos sesiones de entrevista, una presencial y otra a través de videoconferencia. En los siguientes apartados se describe el contexto en el que se desarrollaron.

B.1. Primera sesión. Presencial 15/01/2020

La primera sesión de entrevista con Alberto Barreiro tuvo lugar en un espacio de trabajo tipo *coworking* en Madrid. Nos situamos en el espacio de cafetería, lo que resultó un entorno un poco ruidoso y dificultó la comunicación, pues en ocasiones era necesario elevar la voz. Por suerte la grabación recogió la voz de manera suficientemente clara y se pudo realizar la transcripción sin problema.

Al igual que en el grupo de discusión, se pidió a Alberto Barreiro que consintiera por escrito la grabación de la entrevista y su uso en la investigación. En el grupo de discusión existía el compromiso de no divulgar los nombres de las personas participantes. En el caso de la entrevista esta

condición no tenía lugar, por la importancia de la conexión entre las ideas que expresa el entrevistado y su trayectoria profesional concreta.

El escenario de la entrevista consiste en: pequeña mesa cuadrada, entrevistado y entrevistadora sentados frente a frente y con tazas de té. Sobre la mesa además está situada la pequeña grabadora digital. El entrevistado tiene un cuaderno, sobre el que va realizando constantemente esquemas y dibujos, que apoyan su discurso. La entrevistadora también tiene un cuaderno con el guion de la entrevista y para tomar notas.

Con respecto al guion de la entrevista, contenía los cinco enunciados básicos que se utilizaron en el grupo de discusión. Además, se tuvieron en cuenta los primeros apuntes de análisis de contenido del grupo de discusión. Este esquema mostraba varias agrupaciones de conceptos que se expresaron en el grupo de discusión, todos ellos englobados bajo ‘la visión del sector profesional del diseño estratégico’:

- Papel dentro del sistema de intercambio de bienes y servicios.
- Características o habilidades.
- Ideología.
- Motivación subyacente a la demanda de servicios profesionales: ¿Qué busca quien solicita servicios de diseño estratégico?
- Profesional del diseño frente a su cliente.
- El diseño estratégico en España en relación a otros entornos.

El guion contenía también algunas ideas del entrevistado extraídas de diferentes entrevistas o charlas publicadas.

La conversación discurrió de manera fluida y libre: el entrevistado tuvo uso de la palabra la mayor parte del tiempo, con breves intervenciones o preguntas por parte de la entrevistadora para reconducir o solicitar aclaraciones.

Cuando se cumplieron casi 45 minutos del inicio de la entrevista, Alberto Barreiro advirtió de que no disponía de mucho tiempo más en ese momento, si bien le gustaría seguir conversando sobre el tema. Se acordó buscar otra ocasión para completar la entrevista. Aprovechando los pocos minutos que restaban, la entrevistadora quiso sacar a colación los cinco enunciados del

grupo de discusión, de manera que se pudiera utilizar para confrontar directamente con las ideas expresadas en ambas situaciones.

La entrevista tuvo una extensión de una hora (tiempo de grabación, sin contar saludo inicial, tiempo de acomodarse, despedida final, etc.)

B.2. Segunda sesión. Videoconferencia 14/04/2020

La segunda sesión de la entrevista sucedió en medio del ‘estado de alarma’ decretado por la pandemia COVID-19¹⁹⁸. Esto obligó a la realización de la entrevista por medio de videoconferencia. Entrevistado y entrevistadora se encontraban en sus respectivos domicilios, en un espacio acondicionado para teletrabajo, como ya venía siendo habitual en las últimas semanas.

Se realizó una grabación utilizando la propia plataforma Google Meet.

En esta segunda sesión el guion de la entrevista consistió en diferentes acotaciones sobre la transcripción de la entrevista inicial, como punto de partida para profundizar y aclarar conceptos.

El ritmo de la conversación fue, como en la anterior ocasión, fluido y con tono distendido. Alberto Barreiro suele hablar con pasión y vehemencia y tiene un discurso bien elaborado y estructurado. Todo el contenido de la entrevista resultó de gran relevancia para la presente investigación.

Esta segunda conversación se prolongó durante 1h y 45 minutos.

5.4. ANÁLISIS DE CONTENIDO

El objeto del análisis de contenido es descubrir categorías y temas emergentes, codificar categorías y establecer relaciones para conseguir establecer una valoración de los datos desde un distanciamiento de validez interna.

“El desarrollo de un planteamiento cualitativo es como ingresar en un laberinto. Sabemos dónde empezamos, pero no dónde concluiremos”. (Hernández, Collado y Baptista, como se cita en Ballestín y Fàbregues, 2018, p. 48). Esta afirmación de personas expertas en metodologías

¹⁹⁸ El estado de alarma se decretó en España a partir del 14 de marzo 2020.

cualitativas es sobre todo aplicable al proceso de análisis de contenido. Tal y como señalan Ballestín y Fàbregues, el acceso a la información recabada en el trabajo de campo en una investigación cualitativa “no es neutro ni contemplativo”. Los datos solo se revelan como tales cuando pasamos la información por el filtro de la interpretación a partir de las elaboraciones teóricas de quien investiga (p. 81).

Estos mismos autores proponen las actividades sucesivas que conforman el proceso de análisis de contenido:

1) Transcribir y revisar; 2) Lectura preliminar y elaboración de listado jerárquico de temas y subtemas; 3) Categorizar: traducir los temas y subtemas a etiquetas; 4) Codificar: marcar y clasificar la información según las categorías; 5) Síntesis y representación de la información codificada (esquemas conceptuales, gráficos, etc.) (p. 90).

Como se ha señalado anteriormente, las transcripciones se aportan en los ANEXOS I (p. 289) y II (p. 327) de este trabajo. En estas transcripciones se ha respetado con la mayor fidelidad posible el discurso oral original, para no perder matices (incluso conservando los errores, vacilaciones, etc., a pesar de que resulte un documento poco pulido desde el punto de vista sintáctico).

Para la tarea de codificación se ha utilizado el *software* ‘Atlas.ti’. Este programa es uno de los más usados en el ámbito de la investigación cualitativa. Los textos de las transcripciones se dividieron en unidades de discurso (citas, en el lenguaje de ‘Atlas.ti’). El programa permite asignar distintos códigos a las citas, de manera que se pueden agrupar las ideas expresadas sobre un mismo tema. Además, es posible ver cómo los distintos conceptos que aglutina un determinado código se utilizan simultáneamente en un mismo enunciado (cita).

A. Codificación

Se identificaron un total de 82 códigos, los cuales se exponen en la *Figura 24*. El orden y el tamaño responden a la cantidad de veces que estos temas (códigos) fueron mencionados en la conversación. Así, el tema más utilizado (hasta 72 veces) fue el codificado como: [*papel del diseño / profesional del diseño estratégico*]. Mientras que los últimos 19 códigos situados al final de la lista aparecieron una sola vez durante la sesión. Por otro lado, en gris y mayúsculas están indicados los 5 enunciados correspondientes al guion de la sesión, que la moderadora fue presentando sucesivamente para conducir el diálogo.

[papel del diseño / profesional del diseño estratégico]

[tiempo (pasado / visión futuro / generaciones)]

[cambio de paradigma / transformación]

[empresa / organización] [persona (usuaria, trabajadora)]

[GLOCAL: GLOBAL + LOCAL] [ECONOMÍA CIRCULAR]

[CONCEPTO DE TRABAJO] [gran empresa] [BENEFICIO EMPRESARIAL]

[INCERTIDUMBRE] [sistemas, complejidad] [pyme] [capital / dinero]

[relación economía / diseño] [valores, principios, ideología, conciencia] [rapidez / vértigo]

[oportunidad] [responsabilidad de quien diseña] [movilidad] [urbano / rural] [crecimiento]

[productividad] [innovación] [tecnología (cambios)] [acciones / mercado especulativo]

[economía más que finanzas] [capacidad de adaptación / respuesta a emergencias] [trabajo = tiempo]

[triple balance / RSC] [demanda de diseño actual / boom] [diseño y emprendimiento / CEO] [prescribir]

[distopía] [héroe] [deslocalización] [riesgo empresarial] [social] [ansiedad] [éxito] [inversión] [normativa / regulación]

[acompañar] [revolución industrial] [arrogantes] [España] [horizontalidad] [servicio (vocación de)] [calidad de vida]

[reducir la incertidumbre] [consultoras] [disfrutar la incertidumbre] [diseño organizacional] [ODS] [reconocimiento]

[transparencia] [comunicar / evangelizar] [consumo energético] [educación / transmisión conocimiento] [eficiencia]

[experiencia / vivir diferentes realidades] [hablar el lenguaje de cada cliente] [visión crítica] [enzima]

[proyectos de transformación laboral] [balance supervivencia - futuro] [curador de evidencia] [facilitar] [habilidad experimental]

[humanismo] [inercia] [renta básica] [resistencia] [sostenibilidad] [anclado en el negocio] [contaminación] [empatía]

[entender la realidad] [mentalidad] [obsoleto] [Unión Europea] [visión holística]

Figura 24. Listado de códigos utilizados para el análisis de contenido. Estos conceptos se identificaron con ayuda del software 'Atlas.ti'. El orden y el tamaño responden a la cantidad de veces que cada tema fue mencionado en el grupo de discusión. *Elaboración propia.*

Los códigos se extrajeron de la transcripción siguiendo las indicaciones de Ballestín y Fàbregues (2018), para quien: “es más común utilizar códigos in vivo, es decir, categorías constituidas por pasajes, frases o palabras exactas, literales [...]” (p. 214).

Cabe señalar que el código más referenciado sea justamente el que se vincula a la pregunta central del objetivo del trabajo de campo. Lo cual confirma que la escueta información que las

personas participantes recibieron sobre la naturaleza del estudio fue suficiente para centrar el tema principal.¹⁹⁹

Los siguientes códigos con mayor presencia nos hablan de los temas sobre los que el grupo participante encuadró el debate.

Así, las referencias temporales [*tiempo (pasado / visión futuro / generaciones)*] aparecieron sistemáticamente, reflejando la percepción del presente como momento de grandes cambios, con abundantes referencias al pasado como punto de comparación y sobre todo con proyecciones hacia el futuro.

Otro de los temas con mayor presencia fue codificado como [*cambio de paradigma / transformación*], que sigue la línea del código anterior, en este caso hablando de cambios concretos y transformaciones que o bien están sucediendo o son deseables.

Los siguientes códigos más abundantes en referencias son [*empresa / organización*] y [*persona (usuaria, trabajadora)*], en la mayoría de casos relacionados con el papel del diseño. Durante la conversación el diseño se expresó mayoritariamente como una actividad dirigida a empresas (y en menor medida a otras organizaciones), pero cuyo foco principal son las personas.

B. Mapas conceptuales

El programa informático 'Atlas.ti' permite crear mapas conceptuales a partir de la coincidencia de códigos en las citas. Se presentan a continuación los mapas que relacionan códigos simultáneos con los 5 enunciados-guía del grupo de discusión. Así mismo se muestra el mapa conceptual de los códigos relacionados con [*papel del diseño / profesional del diseño estratégico*], que es el foco del proyecto de investigación y el que acumula mayor relevancia y complejidad.

En este apartado se explican cada una de las líneas argumentales que aparecen en los mapas conceptuales, apoyándolas eventualmente en fragmentos extraídos de la transcripción del grupo de discusión. Como se ha mencionado con anterioridad, en este grupo hubo bastante grado de consenso e identificación de las ideas expresadas entre diferentes participantes. Las líneas argumentales reflejadas responden a planteamientos compartidos mayoritariamente por el grupo. Los

¹⁹⁹ A través de email se les invitó a colaborar en “una investigación que tiene por objeto contribuir al estudio de la disciplina del diseño estratégico”. Y ya en la introducción de la sesión del grupo de discusión “Simplemente deciros que sois profesionales del diseño estratégico, que ejercéis vuestra profesión en el ámbito territorial del área de Madrid.” Ver texto completo de la transcripción en ANEXO I (p. 289).

argumentos que suscitaron controversia, si bien fueron minoritarios, merecen una atención especial y quedarán desarrollados en un apartado al final de este bloque de mapas conceptuales.

Tras la descripción de cada mapa conceptual se aportan los aspectos de la entrevista referentes al tema analizado. De esta manera se ponen en relación las líneas argumentales aparecidas en el grupo de discusión y la entrevista, detectando puntos en común y diferencias.

B.1. Mapa conceptual en torno a 'Economía circular'

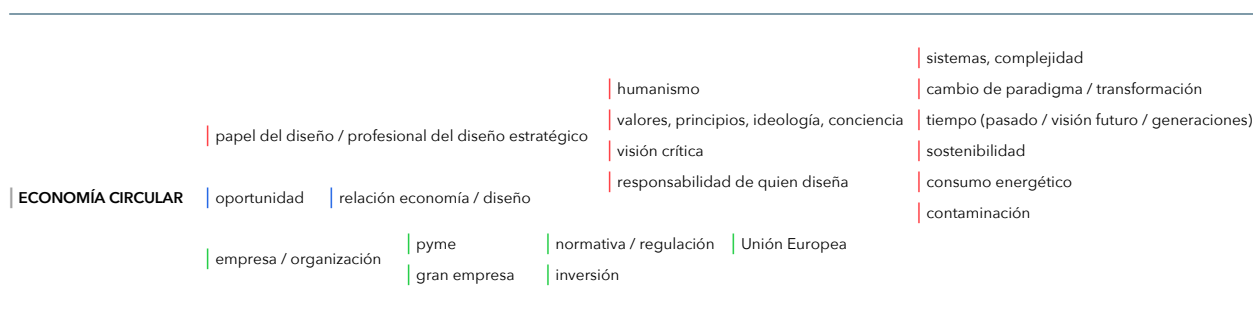


Figura 25. Relaciones entre códigos alrededor de [ECONOMÍA CIRCULAR]. Elaboración propia.

Economía circular – Rama 1 |

A partir del árbol de relaciones de economía circular se observan tres líneas argumentales, de las cuales la más relevante para la investigación es la que tiene que ver con el papel del diseño / profesional del diseño estratégico. En esta agrupación se encuentran, en un primer bloque, características y propiedades del ámbito del diseño que pueden ser útiles para gestionar determinados retos relacionados con la economía circular. Los retos aparecen en el segundo bloque. Este tipo de discursos aparecieron frecuentemente y con distintas formulaciones a lo largo de la sesión:

«Necesita mucho diseño desde luego, la economía circular»; «[...] que pasemos de la economía lineal a una circular, pero para eso todo tendrá que rediseñarse».

«... yo creo que nuestra responsabilidad [...] es decir: oye, vamos a hacer proyectos que tengan otros ámbitos, que pensamos que pueden interesar a las personas o transformarlas».

«... quizá una visión de diseño estratégico lo que empieza a decir es: señores tenemos que plantear una visión más sistémica».

Dentro de esta agrupación, también se habló de la dimensión temporal y generacional:

«Las nuevas generaciones de diseñadores tienen otro paradigma bien distinto porque los problemas que van a tener que afrontar son muy distintos».

Economía circular – Rama 2 |

La segunda línea plantea un argumento claro y contundente: la economía circular supone una oportunidad para el diseño:

«Una oportunidad para replantear el cambio de paradigma del propio diseño y todo lo que nos rodea [...] es la primera vez [...] que en una ideología de economía está implícito el diseño».

Economía circular – Rama 3 |

Por último hay una tercera parte del esquema que recoge las referencias que se hicieron con respecto a la implementación de la economía circular en las empresas. Las personas participantes formularon en diferentes ocasiones ideas que resaltaban la diferencia entre las grandes empresas y las pymes:

«... estuve [...] en un foro escuchando a diseñadores estratégicos, de producto, de servicio... de empresas muy, muy grandes españolas. Y ninguno habla de sostenibilidad, ninguno habla de circularidad lo ponen como un check que tiene que haber al final».

«hacen proyectos que tienen que ver con la economía circular, tienen que ver con sostenibilidad y son proyectos que atajan negocios locales muy humildes [...] pero la perspectiva ya cuando cambias a una gran corporación...»

«... la pyme tiene justamente ese asunto de economía circular [...] mucho más metido en el ADN».

Además, se expresó la idea de la necesaria inversión y también de la normativa europea que establece una reglamentación obligatoria con respecto a la economía circular.

Economía circular – análisis de la entrevista

Durante la conversación, no hubo una mención espontánea directa del término ‘economía circular’ por parte del entrevistado. Como respuesta a una pregunta concreta, Alberto Barreiro relacionó la economía circular con el punto de vista sistémico, que identifica como esencial para el diseño estratégico:

«Economía circular lo que hace es crear un mindset sistémico donde se establece el ejercicio de diseño».

Este punto de vista sistémico es considerado uno de los elementos diferenciadores del diseño estratégico con respecto a otros entornos del diseño (enunciados por Barreiro como ‘diseño táctico’ o diseño centrado en el *brief*²⁰⁰). Esta cuestión de la diferenciación diseño estratégico / diseño táctico aparece en varias ocasiones durante la entrevista:

«... desde la sostenibilidad, desde la economía circular te obliga a elevarte y todas las decisiones están condicionadas por la vinculación del objeto al sistema. [...] te obliga a pensar sistémicamente. Y eso es algo que muchos diseñadores no hacen: porque te vas al brief y el brief es una tarea, no piensas en relación al contexto».

Hubo abundantes referencias en el discurso de Alberto Barreiro al término ‘sostenibilidad’, que se utiliza en un sentido amplio:

«.. la sostenibilidad económica, física, ecológica, social e individual es fundamental y eso es un contexto relacional sistémico».

Y también, a la responsabilidad del diseño sobre los problemas ecológicos:

«Como diseñador tienes que ser consciente de tu influencia: la mancha de basura del Pacífico de miles de kilómetros de anchura está llena de botellas diseñadas por diseñadores [sic] [...] que están eligiendo materiales o simplemente ignorando las consecuencias de hacer un packaging que va a generar residuos».

Las referencias al ‘planeta’ aparecen regularmente en el discurso de Barreiro, situando la capacidad de intervención del diseño, en una perspectiva mundial:

«... es momento de canalizarlo hacia un lado que, profundizando en esta idea de la empatía, tenga en cuenta no ya al individuo sino [...] a los sistemas que soportan al individuo (sociales, de infraestructura, institucionales...) y por supuesto al planeta».

Como ampliación del *user-centered design* que surge del *design thinking*, Barreiro saca a colación el término *earth-centered design*:

«La metodología earth-centered design da la vuelta completamente al design thinking que empieza con el usuario [sic] en el centro, pero a lo mejor [...] hay que hacerlo al revés, hay que empezar con el planeta en el centro para pensar que lo que haces tiene consecuencias positivas

²⁰⁰ En la jerga del diseño se utiliza el término *brief* o *briefing* como ‘formulación, condicionantes o resumen del encargo’.

sobre el planeta, sobre la sociedad, sobre la persona de manera integral y si quieres después hablamos de usuario y de clientes, pero solo si has pasado todos los filtros anteriores».

Y este papel del diseño se vincula con uno de los puntos de partida de los objetivos asumidos por el colectivo del diseño estratégico con respecto a las empresas y organizaciones:

«... ayudarles a buscar el propósito corporativo de impacto: ¿quién eres tú para las personas, ciudadanos, contexto social, en relación a tu responsabilidad respecto al planeta?»

B.2. Mapa conceptual en torno a 'Glocal: global + local'

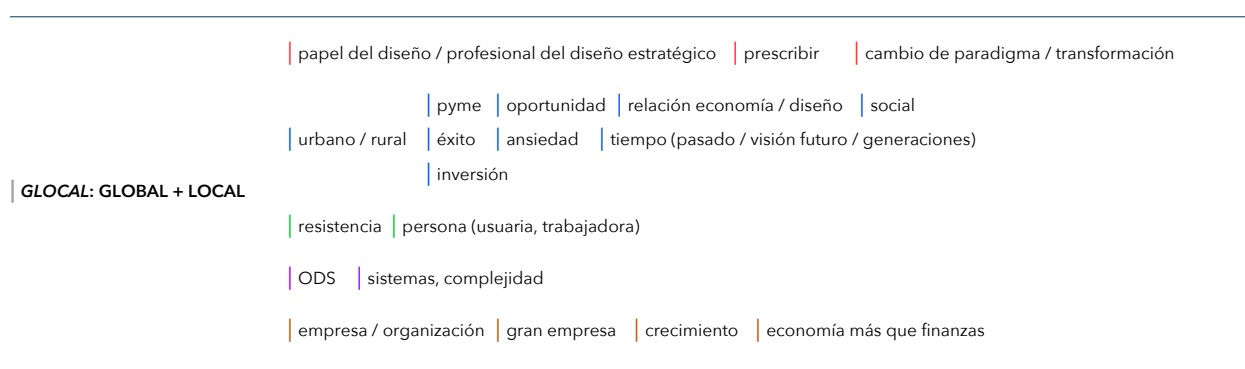


Figura 26. Relaciones entre códigos alrededor de [GLOCAL: GLOBAL + LOCAL]. Elaboración propia.

Glocal: global + local – Rama 1 |

La primera línea de este mapa conduce a un discurso según el cual se asume que la globalización está relacionada con un cambio profundo de paradigma y que la tarea del diseño es ayudar a esta transformación.

«... al final somos prescriptores [sic]. Es que si no, no nos llamarían. Entonces, si estoy ahí, tengo que prescribir y decir: mira, esta es la visión donde podemos cuadrar tus intereses y los del local y el global».

Glocal: global + local – Rama 2 |

El segundo bloque argumental saca a colación el tema (por otro lado bastante mencionado durante la sesión) de las particularidades de los entornos rurales frente a los urbanos. En este sentido se habló de las pymes rurales como una oportunidad de intervención del diseño para conseguir un impacto social.

Además, se comentó acerca de los ‘modelos de éxito’ que dejan de lado los ámbitos rurales y que generan ansiedad:

«... hay como una sensación de ansiedad que genera esto, porque... un poco conectando con [...] la homogeneización también de los modelos de éxito [...] Entonces un chaval que quiere ser ganadero en Galicia no está persiguiendo el modelo de éxito que se espera de su generación y entonces está perdiendo su juventud».

Y finalmente, la necesidad de recursos de los entornos rurales:

«... hay que meterle dinero a la reestructuración de lo local».

Glocal: global + local – Rama 3 |

Una tercera línea argumental agrupa las intervenciones que expresaban la tensión que la globalización provoca en las personas y la resistencia que genera:

«... la mitad de los movimientos populistas [...] tienen que ver con una resistencia a esta globalidad, entonces yo creo que aquí va a haber un rebote clarísimo. Auguro una vuelta a lo local».

«... con el entramado de globalización que hemos creado, en donde el problema de uno [sic] es el problema de otro, la transformación de uno es la transformación del otro... sin que perdamos toda la cultura local, porque es evidente que se la come».

Glocal: global + local – Rama 4 |

Otra idea reflejo de la tensión global-local es la que surge de la aplicación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) teniendo en cuenta la especificidad de lo local:

«Los fenómenos de... los ODS [...] tienen una explicación diferente en cada territorio, por tanto pensar en soluciones globales es imposible».

Glocal: global + local – Rama 5 |

Una quinta línea argumental señala el concepto de crecimiento como un problema, sobre todo asociado a grandes empresas:

«... hay muchas microempresas que no van buscando esta noción de crecimiento... porque, según entiendo, en una visión sistémica el crecimiento infinito es inviable».

«... creo que el crecimiento no puede ser meramente económico, tiene que ser sistémico. Ya hay nuevas formas de medir y ya se está planteando que el producto interior bruto no puede ser la única medida de crecimiento de un país...».

«... como un estereotipo impuesto de que aquella empresa que va teniendo cada vez más empleados [sic] y que cada vez factura más y que cada vez busca tener en su cuenta bancaria acumular más, es mejor. Y quizá no».

Glocal: global + local – análisis de la entrevista

La dicotomía entre lo global lo local se vincula a los conceptos de relevancia y contexto cultural. Y también la aculturación que supone la economía de escala:

«Un diseño significativo, un diseño de impacto, un diseño que importa, tiene que vincularse a nivel vital y eso implica una vinculación con el contexto cultural en el que se establece la persona».

«El diseño es cultura, pero cuando el diseño entró en la corporación se aculturizó porque buscaba la escala por encima de la relevancia».

También se habló de vuelta de la cultura local (en línea con la rama argumental 3 del grupo de discusión) a la que puede contribuir el diseño desde la significancia:

«... eso es lo que da la cultura local, la tribu a la que perteneces, la generación, los estilos de vida, etc. Y esa parte cultural tiene que volver a la vida, está empezando a aflorar porque la gente busca esto».

Con respecto al crecimiento, Barreiro menciona en varias ocasiones este concepto asociado a la mentalidad colonialista del capitalismo neoliberal anglosajón, que se apoya en el sistema de generación de crédito y deuda ilimitados. Y menciona el proceso de digitalización como una huida hacia adelante del sistema, en la que ha estado implicado el diseño:

«... hay maneras de crecer... el sistema tal como está establecido, si no creces y no matas a la competencia, desapareces; es el problema que tiene: que te obliga siempre a crecer».

«Y, ante el momento de una crisis potencial del capitalismo por falta de espacio de explotación, aparece lo digital y de repente la historia que se vende en los años noventa es que nos encontramos ante una economía de crecimiento infinito. Porque iban capturando nuevos espacios, hasta que llegó la burbuja y machacó también ese mito. Y el diseño en este contexto es la gran coartada».

B.3. Mapa conceptual en torno a 'Beneficio empresarial'



Figura 27. Relaciones entre códigos alrededor de [BENEFICIO EMPRESARIAL]. Elaboración propia.

Beneficio empresarial – Rama 1 |

En el primer bloque de este esquema está la idea, expresada en diferentes ocasiones, de que el beneficio empresarial es un concepto en proceso de transformación, apuntando un cambio de paradigma en el que se consideran otros factores económicos además de las finanzas. En este sentido, la persecución del beneficio empresarial que tiene en cuenta únicamente lo financiero se percibe como una mentalidad obsoleta. Se menciona la responsabilidad del diseño para promover la apertura a otros valores, con el foco puesto en las personas. Además, se señala la importancia de la ideología de quien consume como condicionante de los productos y servicios que se ofrecen.

«... siempre está la moneda de por medio ¿no? cuando hay otros parámetros».

«... lo que define los beneficios... al final lo que los determina, son las prioridades, los principios y los valores».

«... si tú le ofreces algo a las personas... incluso una gran corporación... si la gente quiere más transparencia o quiere economía circular: estos tós, que son agnósticos, dan economía circular pero en carretillas».

Beneficio empresarial – Rama 2 |

Una segunda línea argumental expone la cuestión del beneficio de las grandes empresas asociado a modelos de éxito únicamente ligados al capital y, más allá de eso, a los mercados especulativos, que deriva en dinámicas cortoplacistas:

«...es una organización muy, muy, muy orientada a la acción, al valor de la acción. Que son cortoplacistas o medioplacistas».

«... es un súper montaje, es decir: de alguna manera hay un montón de gente jugando a ese juego y son los accionistas [sic]».

Por otro lado, se habla de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y del Triple Balance o Triple cuenta de resultados, como un fenómeno sujeto a controversia:

«... yo estuve hace poco en un curso de informes no financieros, donde tienes que poner todo lo que no sea estrictamente económico... y había bufetes de abogados... y decían: pero vamos a ver ¿esto cómo puedo solucionarlo yo rápido?»

«... pero son temas cada vez más presentes. Sin ningún tipo de duda. Por lo menos desde mi visión histórica personal: de lo que yo veía en 2001 ó 2005 a lo que veo ahora, ha cambiado mucho. Otra cuestión es cuánto es un valor que te atrae desinteresadamente, cuándo te da lo mismo y cuánto es una transformación real».

Beneficio empresarial – análisis de la entrevista

Según el entrevistado el concepto de beneficio empresarial está en proceso de transformación y señala el término ‘propósito’ como un concepto que desde el centro ideológico del capitalismo ya se está adoptando:

«... los grandes pensadores [sic] en este momento están cuestionándose los principios económicos que se enseñaron en las escuelas de negocio, la locura que se metió en las corporaciones [la maximización del retorno a corto plazo]».

«Una referencia interesante para este cambio de paradigma: portada del Financial Times de 18 de septiembre de 2019. Dice: el capitalismo necesita un reset, los negocios deben tener un propósito además de profit. Ésta es la referencia para el cambio de modelo de paradigma y esto lo asumen los CEOs²⁰¹ ahora de una manera natural».

Barreiro expresa la idea de que el dinero es necesario para mantener la viabilidad de las empresas, pero el foco exclusivo en las finanzas ya no es suficiente:

«... para ser relevante, una empresa necesita ganar dinero».

²⁰¹ Las siglas CEO corresponden a: Chief Executive Officer, que se traduce como director ejecutivo.

«... muchas empresas empiezan desde un modelo financiero. Pero también tiene sus limitaciones y lo saben y tienen que complementarlo con una visión capaz de hacer cosas donde no llegan las finanzas solas».

«... tiene que maximizar el impacto positivo en todas las personas que rodean el contexto de la empresa: empleados [sic], socios, distribuidores, la sociedad local donde está establecida la empresa... el país... y el planeta. Un concepto mucho más sistémico, más complejo...».

Y asocia esta mentalidad ampliada a un mejor rendimiento y perdurabilidad:

«... las empresas que trabajan de una manera más empática duran más y generan más dinero».

«El tema es hacer compatible una transformación que aporta el diseñador [sic] desde el punto de vista humano con una transformación desde el punto de vista del negocio. No es un tema de sacrificio, sino de crear un modelo sostenible de empresa en la que las personas están en el centro y que puedas generar una relación recurrente, significativa, de alto valor en el tiempo».

B.4. Mapa conceptual en torno a 'Concepto de trabajo'

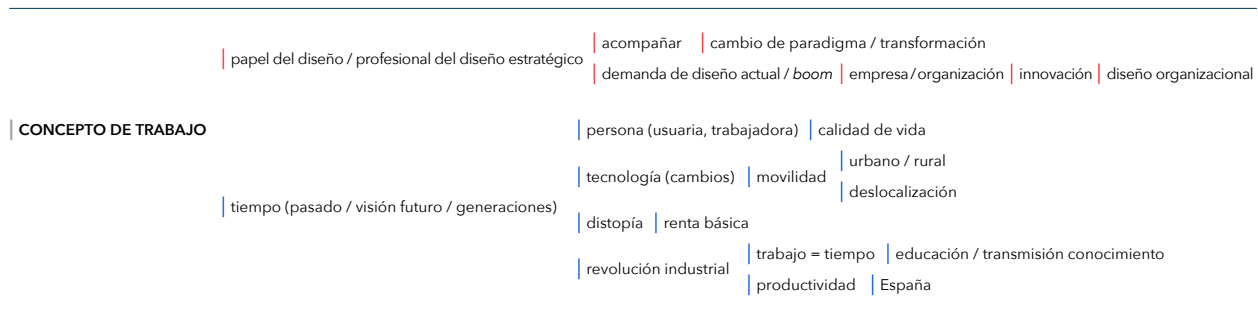


Figura 28. Relaciones entre códigos alrededor de [CONCEPTO DE TRABAJO]. Elaboración propia.

Concepto de trabajo – Rama 1 |

La primera agrupación de códigos comprende lo relativo al papel del diseño en la transformación del concepto de trabajo. Por un lado, se menciona la tarea de acompañamiento para transitar el momento de cambio. Por otro, se señala la demanda de diseño que existe en la actualidad, que es provocada en parte por la necesidad de las empresas de innovar en la estructura y funcionamiento interno de las organizaciones:

«... como diseñadores estratégicos [sic] este es el principio del cambio de un montón de cosas».

«... el trabajo y las maneras de trabajar son objeto de diseño también».

«... cambia completamente este concepto de trabajo y hace que en el acompañamiento de nuestra profesión a ese cambio de paradigma o en ese cambio histórico en el que estamos... pues... haya mucha demanda».

«... ahora se empezó a hablar de diseño organizacional: cómo los procesos de transformación de la organización se hacen objeto de diseño».

Concepto de trabajo – Rama 2 |

Una segunda línea argumental reúne ideas expresadas sobre las implicaciones que tendrá el cambio profundo en el concepto de trabajo. Se mencionó la relación entre la calidad de vida de las personas y su entorno laboral, considerada cada vez más importante. También se formularon argumentos en relación a cómo los cambios tecnológicos han propiciado una mayor movilidad, que permite la deslocalización del trabajo. La diferenciación de los modelos urbanos y rurales también fue abordada en esta ocasión.

«... en la medida en la que sentimos que podemos disfrutar de la vida... [...] las horas de producción creo que son muchísimo más eficientes».

«El concepto de trabajo más la tecnología. Es el inicio del nuevo mundo: es posible la deslocalización».

«... me viene a la cabeza el cuestionar esa transformación de qué trabajos, porque cuando hablo del concepto de trabajo a lo mejor estamos pensando en oficina, ciudad, movilidad...»

Se habló de la idea de distopía ligada al hecho de que en un futuro cercano no habrá puestos de trabajo para todo el mundo y se mencionó la renta básica. También hubo argumentaciones acerca del concepto actual de trabajo, que hunde sus raíces en la Revolución Industrial, en el que el trabajo es medido según unidades temporales. Este concepto es transmitido a través de la educación. Por último, se mencionaron los modelos de trabajo en función de la productividad en el que se comparó la situación desfavorable de España con respecto a otros países.

«... dentro de 50 años cuando realmente no haya trabajo para todo el mundo, cuando cambie el concepto de trabajo, cuando no sea necesario trabajar para vivir... y esto va a pasar».

«... esto sí que cambia la sociedad brutalmente: cuando se pone una renta básica».

«... el concepto de trabajo está muy arraigado, o sea muy implicado en la educación que tenemos... la que recibimos... que en realidad no ha cambiado nada precisamente desde... desde hace dos siglos».

«[... en] la fábrica, empiezan a pagarle por tiempo, por hora, no por producto. Y ese es nuestro modelo actual».

«... los españoles [sic] trabajamos mucho más que los alemanes... Cuando se habla de productividad, no tiene nada que ver. La realidad es que estos señores producen cosas carísimas que venden carísimo y nosotros trabajamos un montón de horas en cosas que no valen nada».

Concepto de trabajo – análisis de la entrevista

Hay coincidencia en las ideas expresadas en el grupo de discusión y en la entrevista, en el sentido de que el concepto de trabajo está en proceso de transformación. Por un lado, las nuevas generaciones vinculan el trabajo con otros aspectos de la vida; por otro, hay una tendencia a un cambio interno de las empresas, lo que supone una oportunidad para el diseño estratégico orientado al rediseño organizacional. Se pone como ejemplo la necesidad de atraer talento de las empresas como punto de partida para una transformación más profunda:

«... buscan armonía vital, buscan un trabajo que les complemente, que les permita crecer a nivel personal, que les permita tener una vida equilibrada, volver a casa por las tardes... cosa que no pasaba en las generaciones anteriores».

«... para atraer el nuevo talento hay una serie de demandas determinadas, hay que ser distinto. Y ¿cómo se traduce eso? A lo mejor hay que crear un modelo de empleabilidad más armónico, que genere más autonomía, que les permita desarrollar carrera, que se sientan arropados [sic] aquí y allá... Entonces utilizas esa excusa: la necesidad de atraer talento, para meter conceptos transformadores».

«... al final una empresa es un proyecto de diseño, más complejo, pero igualmente es entender un concepto e idear una solución organizativa a un problema: en lugar de diseñar un objeto, diseñas una corporación: un grupo de gente que hace cosas y unos procesos determinados».

«Hay grandes preguntas que se hacen todos los negocios ahora: cómo realmente transformarse desde una perspectiva más profunda, más de sostenibilidad, más a largo plazo... una propuesta de valor que sea capaz de cautivar tanto a clientes como empleados [sic]...»

En relación al contexto cultural y los modelos productivos, Alberto Barreiro sostiene que en España se dan unas condiciones excelentes para el desarrollo de la industria profesional del diseño estratégico:

«Tenemos de manera cultural componentes, pues eso: creatividad e ingenio, cuidados, sociabilidad, foco experiencial, storytelling y si quieres capacidad artística, síntesis... [...] Si tenemos todos esos componentes embebidos culturalmente y somos capaces de estructurar, reflexionar y aprender a incorporarlos a metodologías de diseño, tenemos la base de lo que está demandando el mercado (las organizaciones, el sistema, la sociedad) en los próximos años. Porque esas demandas son globales. Cuando ves las tendencias... ¿Qué necesitamos? Buenas historias, crear nuevas narrativas, reivindicar la imaginación. ¿Qué necesitamos? Pues un foco cada vez más acentuado y acelerado en el cuidado y la sociabilidad como valor central de las propuestas de valor. ¿Qué más necesitamos? Creatividad resolutiva y sostenible...»

B.5. Mapa conceptual en torno a ‘Incertidumbre’

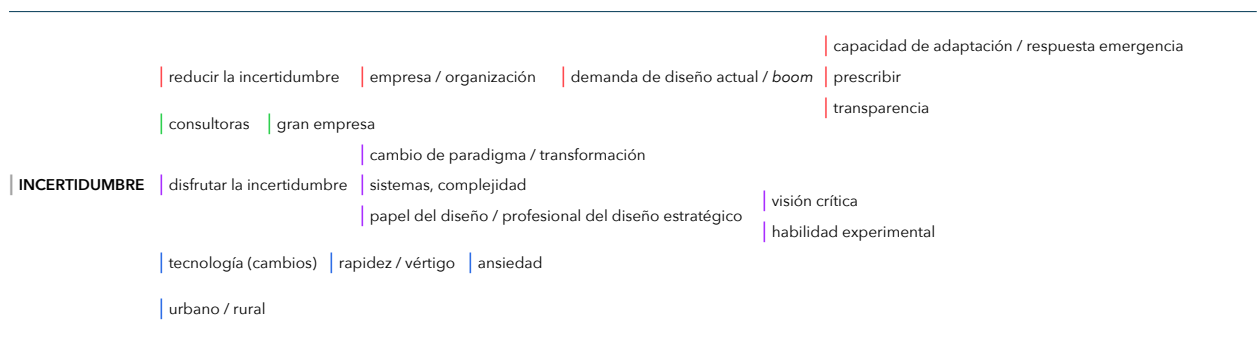


Figura 29. Relaciones entre códigos alrededor de [INCERTIDUMBRE]. Elaboración propia.

Incertidumbre – Rama 1 |

La primera línea argumental refiere que reducir la incertidumbre de las empresas y organizaciones está en el centro de la tarea del diseño. Esto explica la actual demanda de diseño, en la que la capacidad de respuesta del colectivo del diseño permite una mejor adaptación de las organizaciones. Se mencionó que el diseño muestra sus métodos, favoreciendo la transparencia de los procesos.

«Por lo menos en mi caso, en mi negocio... [...] yo me dedicaba a reducir la incertidumbre».

«... esa capacidad de poder ir adaptando y visionar lo que puede emerger para poder responder y estar en el punto».

«[la incertidumbre] Es nuestro negocio».

«... la gran revolución no es que hubiese gente diseñando. Ha habido gente diseñando toda la vida, lo que pasa es que todo el proceso era caja negra [...] Y aquí se explicita cuál es la fuente para resolver la incertidumbre».

«... desde el 2005 para acá lo que pasa es que la incertidumbre en todos los ámbitos ha crecido exponencialmente y por eso hoy existen en Madrid 15 estudios de diseño estratégico, que sería una cosa impensable...».

Incertidumbre – Rama 2 |

Relacionado con el punto anterior, se habló de que las tareas de asesoría estratégica, que tradicionalmente se resolvían a través de consultoras, se están encomendando cada vez más a profesionales del diseño.

«... lo que nosotros [sic] hacemos antes lo hacía Accenture... con su conocimiento 'barra' sus excel... y ya no valía, ya no valía».

Incertidumbre – Rama 3 |

Una tercera línea argumental surge de agrupar temas en torno a 'disfrutar la incertidumbre', que se percibe conectado con un cambio de paradigma relacionado con la visión sistémica. Esta mentalidad enlaza con la visión crítica necesaria para desenvolverse en el ámbito del diseño y la necesaria habilidad hacia procesos de experimentación:

«... convivir de manera pacífica o amigable con la incertidumbre es algo que está implícito en el diseño estratégico».

«... hoy la incertidumbre se traduce más en unas habilidades experimentales».

«... pero hasta parece como adictivo... Al menos yo lo veo así: esta adicción a la complejidad, a la crítica, a la incertidumbre, a la emergencia».

Incertidumbre – Rama 4 |

En un último bloque se agrupan temas sobre la ansiedad que produce la incertidumbre, ligada a la rapidez de los cambios tecnológicos con respecto a otras épocas históricas. Y una vez más surge la visión diferente del entorno rural.

«... en cuanto el nivel de incertidumbre tecnológica, de cambios de modelo... Si cogieses los 20 años primeros de mi padre, se transformaron muchas cosas... [...] pero [en nuestra época los cambios] han sido infinitamente mayores».

«... y ahora como todo va tan tan rápido, por eso estamos con vértigo todo el rato».

«... con el tiempo y la velocidad, porque... [...] por llevarlo por ejemplo a lo rural, allí hay muchísima menos incertidumbre, la gente vive con mucha menos incertidumbre».

Incertidumbre – análisis de la entrevista

Sobre este tema el entrevistado expone un discurso en el que rechaza el abuso del término incertidumbre y el concepto de entorno VUCA²⁰²:

«La incertidumbre es un concepto impostado: hay certezas, tenemos que buscarlas y construirlas».

Con respecto a la incertidumbre ligada a los cambios tecnológicos, Barreiro expresa que nos encontramos en un punto de inflexión:

«... estamos en una situación de aceleración, podemos ir hacia un lado o hacia otro: podemos ir hacia una versión más cibernética, donde confiamos en la tecnología, el control, el dato... para sentirnos más seguros [sic]; o podemos aprovechar para llevarlo a una perspectiva donde crear redes interdependientes, de colaboración, trabajar desde un punto de vista más significativo...»

202 Acrónimo de las palabras en inglés: *Volatility, Uncertainty, Complexity* y *Ambiguity*.

B.6. Mapa conceptual en torno a 'Papel del diseño / profesional del diseño estratégico'

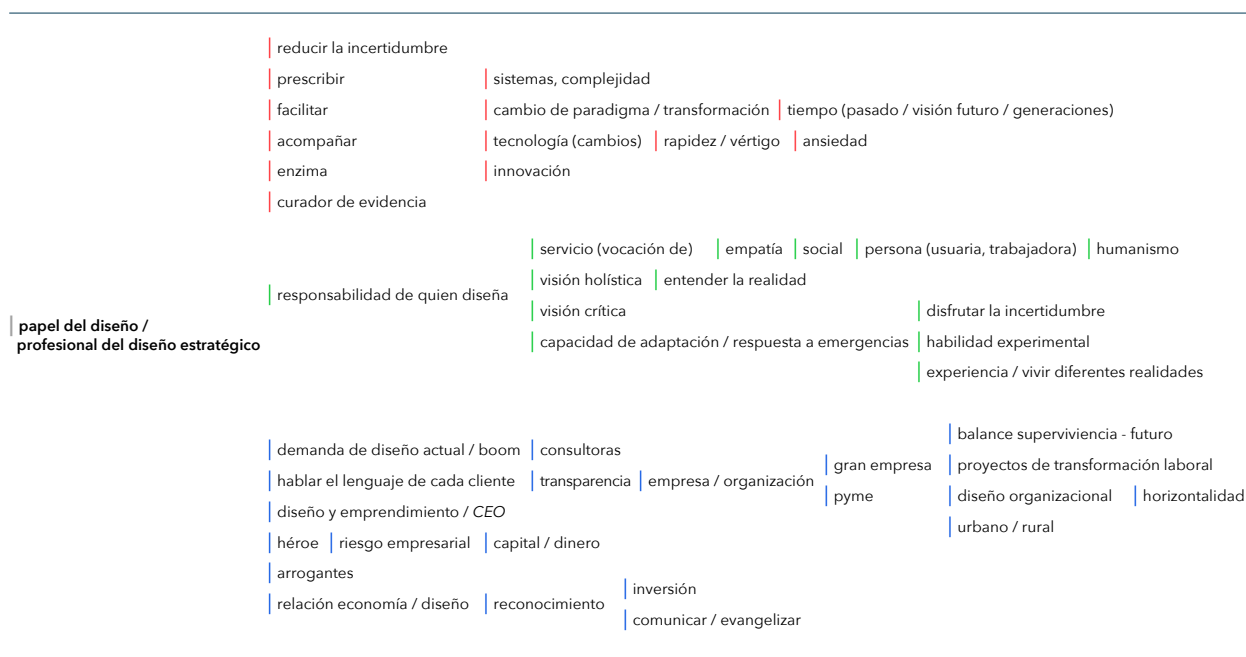


Figura 30. Relaciones entre códigos alrededor de [papel del diseño / profesional del diseño estratégico]. Elaboración propia.

Este mapa conceptual es el que aporta mayor relevancia a esta investigación. Se han agrupado 3 grandes líneas argumentales.

Papel del diseño / profesional del diseño estratégico – Rama 1 |

El primer bloque reúne los diferentes términos con los que el grupo participante ha definido la tarea de quien diseña (algunos de ellos suscitaron disenso y cierta controversia en el grupo, lo cual se desarrollará en el siguiente apartado).

«... al final somos prescriptores».

«... como una enzima de la transformación».

«Un facilitador [sic]».

«Pero además no en el hoy, sino a futuro».

«... el diseño estratégico emerge, porque nos movemos ya en una época especialmente complicada por muchas razones: económicas, tecnológicas..., [como] una herramienta muy útil

para concretar ciertos problemas de muy difícil resolución y que no había en herramientas anteriores».

«... esta parte de diseño estratégico, estas técnicas, tienen capacidad transformadora...»

«... y visionando el futuro, que al final lo que tenemos que hacer es generar escenarios para poder actuar».

«.. el diseño trabaja en el futuro, no está trabajando en el presente».

«¿Cómo podemos crecer en tener una afirmación o una visión más crítica de lo existente, una visión más sistémica del problema del diseño y una visión más anticipativa, de futuro?»

«... una descripción del ejercicio del diseño que hace un laboratorio del gobierno de UK que dice: somos... ¿cómo es que lo llaman?... como... curadores [sic], esa es la palabra: curadores de evidencia».

Papel del diseño / profesional del diseño estratégico – Rama 2 |

Una segunda agrupación de temas tiene como eje la responsabilidad del diseño, así como las características de la profesión. Varios de estos enunciados se han señalado ya en apartados anteriores. Destacamos en este la vocación de servicio, ligada a una percepción del diseño comprometida con las personas y alineada con el pensamiento humanista.

«... vocación de servicio. Eso es muy importante. Somos un oficio de servicio».

«Ahora hay como un momentum en el que parece que tenemos cierta cabida con el diseño estratégico, hemos ocupado lugares que antes no se ocupaban. Pues yo creo que esta es un poco nuestra responsabilidad».

«... el diseño tiene como la llave o la visión holística para poder entender. Es decir: entiendo por una parte a quien me está haciendo el encargo, entiendo que tengo oportunidades que puedo desarrollar y que puedo conectar. O sea entiendo un montón de cuestiones... [...] por nuestra visión estamos preparados [sic] para eso».

«Rediseñar la forma de vivir».

«... cuando hablo de diseño estratégico hablo [...] del diseño centrado en el usuario [sic]. O centrado en las personas».

«... en la medida en la que sepamos nosotros, como diseñadores [sic], ampliar ese espectro de lo que consideramos 'persona'...».

«... muy asociado a la resolución de un problema... seguramente de grandes corporaciones o de clientes concretos. Y que esa resolución, además, tiene el matiz de estar centrada en las personas».

«... hemos sacado un subproyecto de investigación mucho más holístico con diseño también de futuros [...] por la responsabilidad que también tenemos como diseñadores [sic]...».

«... tiene que tener la parte económica, social, local, sostenible...».

«... diseñadores y diseñadoras tienen más papeletas para ser buenas personas porque tienen una gran empatía».

Papel del diseño / profesional del diseño estratégico – Rama 3 |

Esta tercera sección revela discursos en torno a la relación de profesionales del diseño con su clientela y su papel en la economía. Esta relación no está exenta de dificultades y, probablemente, es la que acumuló más controversia. Se habló de la demanda actual del diseño y de la concurrencia del trabajo que realizan las empresas consultoras. Hubo bastantes alusiones a la necesidad de que quien diseña se implique, identifique y acerque posiciones hacia sus clientes. También cuestiones mencionadas anteriormente acerca de la oportunidad del diseño en la transformación de las organizaciones, en el territorio de las *pymes* y el entorno rural. Se atribuyó en diversas ocasiones el término ‘héroe’ [sic] al empresario-cliente para recalcar que ahí debe situarse el foco de los procesos de diseño. Se verbalizó un cierto ‘tira y afloja’ sobre la capacidad de decisión real de quien diseña en relación a las personas empresarias (CEOs). También hubo alusiones a profesionales del diseño que se ven como arrogantes o seres iluminados desde el punto de vista de la empresa-cliente. Finalmente se sacó a colación la cuestión del reconocimiento del diseño, del necesario incremento de recursos y de difusión de la utilidad y potencialidad del diseño (evangelización).

«... pareciera que hay un boom del ‘palabro’ de diseño estratégico y un uso y abuso quizá de ese término».

«Desde el siglo pasado pues el diseño es entendido de otra manera o se ha malentendido o nos han atado, nos han fragmentado...».

«... el diseño estratégico tiene que estar más anclado en el business».

«... yo creo que deberíamos de ser CEOs [...] nosotros [sic] deberíamos de ser los nuevos empresarios».

«... no vamos a ser capaces de cambiar nada ni de rediseñar si no estamos anclados en la toma de decisiones».

«... el diseño como tal no está reconocido».

«.. y comunicar, evangelizar...»

«Nosotros ayudamos a transformar: el héroe [sic], y el que se transforma, es la persona, la organización, la pyme...»

«... si lo miras desde un punto de vista de negocio a veces es por lo que te puede no salir un presupuesto».

«Soy muy poco creyente del diseñador [sic] como ser iluminado».

«... el ejercicio profesional del diseño estratégico [...] más de cómo le hablo a él [sic] en su lenguaje».

«... un rediseño organizacional hacia adentro tan brutal que ahí tendremos un rol».

«... las pymes están atrapadas en el presente en lógica de supervivencia... y que en este oficio de diseño estratégico uno debería como poder balancear estas dos cosas... Es cómo no dejar a la empresa pequeña secuestrada por el presente y cómo hacer que esos futuros...»

Papel del diseño / profesional del diseño estratégico – análisis de la entrevista

En cuanto a la definición de diseño, Barreiro aporta dos versiones:

«... el espacio donde creatividad (capacidad de resolución de problemas nuevos) se une a empatía (ponerse en los pies del otro [sic]). [...] Otra definición de diseño: inteligencia creativa aplicada».

También identifica la labor del diseño como mediación o intermediación constructiva:

«Al fin y al cabo somos quienes intermediamos entre las personas y el mundo. Y de esa intermediación construyes mundos, no es pasiva reactiva, es constructiva».

«... entender los problemas y crear procesos que van gestionando esta relación conflictiva que tenemos entre las personas y la realidad. Al final lo que estás haciendo es creando relaciones, siempre estás en medio».

Durante la entrevista, una de las argumentaciones más presentes trataba de explicar y establecer el hecho diferencial del diseño estratégico como un proceso reflexivo y cuestionador, en el que sobre todo se formulan preguntas. El diseño estratégico tiene un componente filosófico:

«Cuando ya el brief está establecido, ese diseño no es estratégico. Lo es si enriquece o cuestiona o cambia el brief. El diseño solo es estratégico si altera el encargo, si pone la pregunta sobre la mesa. En el otro caso das una solución táctica sobre una estrategia que ya está definida».

«Mucha gente dice que está haciendo diseño estratégico porque habla de negocio, cuando [...] lo que está haciendo es diseño. [...] Yo llamo diseño estratégico al que crea el contexto donde se establecen las respuestas. No el que da respuestas: el que plantea las preguntas adecuadas a una problemática adecuada».

«... yo era diseñador. Y lo que estaba haciendo era entendiendo el mercado, entendiendo el cliente [sic], la sofisticación, los planes, el marketing... y tenía una visión holística que me permitía tomar decisiones por delante del brief. Y aquí me convertí en diseñador estratégico».

«... utilizo el diseño para introducir una cierta lógica diferencial en las empresas y trabajar desde las personas y las consecuencias que tiene en las personas. Por eso gran parte de mi trabajo se limita a hacer la pregunta, no a resolverla».

«... puedes resolver el problema desde un punto de vista táctico o puedes meterte en algo más filosófico que es donde está el diseño estratégico: ¿qué es ser sostenible?, ¿qué está haciendo la empresa?, ¿Cuál es el futuro, las tendencias? Hacer un research mucho más prospectivo, más especulativo, poner valores y variables trascendentes en juego».

«... hay que repensar cuál es el rol del diseñador [sic]. Al hablar de consecuencias positivas en el mundo, la cuestión está en qué significa 'bueno' y ahí está el otro marco a desarrollar, ahí entra toda la filosofía del diseño ¿qué beneficia al usuario? [...] Claro que es filosófico, pero es lo que necesitas para hacerte las preguntas y tener el marco de pensamiento adecuado para que lo que hagas tenga sentido».

Según Barreiro, a partir de este planteamiento base de la formulación de la pregunta adecuada, se puede pasar a una fase de diseño táctico donde se traduce a soluciones concretas:

«... como diseñador tengo metodologías que me ayudan a pasar estas propuestas de valor a producto y servicio».

«Soy un diseñador que tiene una mentalidad estratégica a la hora de plantearse las cosas. A veces me piden que ponga más foco en la parte estratégica, pero lo hago siempre con una visión de diseño que se lleva a cabo y tiene unos resultados determinados. No es pensar por pensar: solamente de las buenas preguntas salen las buenas soluciones».

Y utiliza el concepto de ‘Caballo de Troya’²⁰³ para explicar el efecto potencial de la implementación de soluciones concretas (tácticas) a partir de un proceso de reflexión estratégica:

«... utilizar un ejercicio de diseño para introducir una idea, como Caballo de Troya, que explota dentro del diseño y que tiene un impacto fuera. El objeto de diseño es [por ejemplo] un edificio, pero la consecuencia es transformacional e impacta mucho más allá y a largo plazo, generando todo un ecosistema de acciones que trasciende el propio objeto: eso es diseño estratégico».

En lo que respecta a la responsabilidad de quien diseña, y a las cualidades que debe reunir, en la entrevista se mencionaron conceptos presentes también en el grupo de discusión: pensamiento crítico, visión holística, perspectiva humanista, etc. además de algunos otros aspectos en la misma línea (equilibrio, armonía, compasión...)

«... no se puede hacer diseño sin pensamiento crítico. No se puede hacer diseño sin entender la sociedad en la que vas a implementar tus soluciones. No se puede hacer diseño sin pensar en las consecuencias de lo que haces, no solamente en los resultados a corto plazo».

«... el tipo de futuro sobre el que trabajamos, el tipo de mentalidad que desarrollamos tiene un componente humanista pero no desde el punto de vista individualista, sino desde un punto de vista que trasciende el individualismo para buscar soluciones más profundas, más sistémicas, teniendo en cuenta no solo las necesidades más directas sino la cuestión cultural, política, espiritual... todo eso está presente... lo colectivo... Es una visión que no tiene por qué reñir con la tecnología pero que tiene en cuenta la persona, el entorno, el equilibrio, la armonía, la compasión».

Son reseñables los términos ‘militante’ e ‘ideólogo’ utilizados por Barreiro, coherentes con los objetivos del diseño estratégico:

«... es un militante, es un ideólogo...»

«Esto no es solamente un tema de buena voluntad y de buenismo o militancia personal, es un tema de transformación de modelos y de relevancia corporativa».

El discurso de Alberto Barreiro, más allá de hablar de responsabilidad, incluye bastantes alusiones al poder del diseño y su gran capacidad de intervención, sobre todo en entornos digitales:

«... el diseño son intervenciones sobre el mundo y en un entorno digital si tienes éxito vas a intervenir mucho sobre el mundo. [...] Hemos cambiado hábitos, comportamientos, maneras de relacionarse, de encontrar pareja...».

²⁰³ El concepto de Caballo de Troya como proceso de diseño estratégico se toma de Dan Hill. (2012).

Barreiro relata el proceso de digitalización abierto en los años noventa como un momento de auge del diseño, en el que sin embargo se perdieron valores que en otras épocas estaban ligados a la profesión:

«Lo que pasó con el diseño en relación a la tecnología y al negocio es que los diseñadores [sic] empezamos a adquirir un nuevo statu quo, de repente empezamos a ser importantes. Y para ser importantes dejamos muchas cosas por el camino. [...] en el mundo del UX dejamos de lado la parte humanista, dejamos de lado la creatividad... [...] La idea de imaginación, de ver el mundo de una manera crítica, la idea de impacto... todo eso se va diluyendo con este éxito del diseño como parte de las corporaciones».

«... desde la Bauhaus al diseño italiano que tenía un componente político, social... la buena arquitectura lo tuvo... hasta el postmodernismo en el que todo se convirtió un poco en un pastiche. Había un componente político, militante...»

Y advierte sobre cierto dilema ético en relación al concepto de diseño centrado en las personas usuarias:

«El diseño centrado [sic] en el usuario se puede leer de dos maneras: que se fija en las necesidades del usuario para resolver problemas reales (que es lo que nos contamos a nosotros mismos) o lo que hace es profundizar en las necesidades de los usuarios para colonizar esos espacios con propuestas de valor mercantiles».

«La empresa ha absorbido rápidamente este lenguaje: “customer centricity” o “user centricity” porque tiene un usuario [sic] o cliente muy domado, muy dominado. El usuario realmente en el modelo corporativo desde arriba no pinta nada, solo se ve como una variable a conquistar. El rol del diseñador es complejo en ese sentido porque depende de la profundización que hagas de ese rol de representar al usuario o a la persona, te metes en más o menos líos».

«Siempre me encuentro con este dilema ético ¿Qué estoy haciendo?: ¿estoy dando herramientas para que sean más manipuladores [sic] todavía? Pero al final si hay un gran agente de cambio en el mundo contemporáneo son las empresas. Una empresa con poder a la que eres capaz de dar un empuje transformador tiene un impacto tremendo, porque cambia maneras de consumir, crea tendencia, cambia mindset en la gente...».

Siguiendo esta línea argumental, en la que las empresas se perciben como potentes vectores de transformación, Alberto Barreiro describe la relación necesaria entre el diseño y las organizaciones, que cada vez más demandan ayuda para determinar su propósito y su propuesta de valor:

«El diseño siempre tiene que tener en cuenta el negocio [...] Tener en cuenta la parte presupuestaria, la parte de viabilidad y la de factibilidad técnica o tecnológica».

« La necesidad viene desde el CEO [sic], es de ADN puro, de propuesta de valor a largo plazo, de construcción de negocio».

«Cuando a lo largo de mi carrera empecé a complejizar la idea de usuario [sic] y empecé a hablar de cliente y utilizar un lenguaje de negocio, de repente no estaba haciendo interacciones, estaba creando nuevos modelos de negocio, en innovación, desde una perspectiva de persona: aquí me convertí en diseñador estratégico. Hablo de cliente, hablo de mercado, de una manera más sofisticada y más multinivel del objeto del diseño. Esto me permite integrarme en los consejos de administración de las empresas».

«Hay una intuición por parte de las empresas de que necesitan un cambio de mentalidad para enfrentarse al mundo. Para sobrevivir tienes que tener una idea clara de quién eres y tener un propósito claro. Es lo que yo hago: ayudo a las empresas a definir su propósito».

«Ahora lo que muchas empresas empiezan a darse cuenta es que necesitan esa intencionalidad, necesitan esa sensación de identidad propia, subjetiva, que marca su camino. Esto antes no existía, tampoco para los diseñadores [sic], [...] Sin embargo para durar y para ser relevante sí que necesitas esa subjetividad. Y las empresas se dan cuenta: a mí me han contratado empresas grandes para hablar de eso, no para hablar de resultados. Después no sé si se podrá implementar o no pero sí que lo están buscando».

Barreiro también habla de la construcción de nuevos lenguajes que apoyan nuevas mentalidades:

«Lo que hago es introducir, desde una perspectiva de diseñador, un nuevo lenguaje dentro de la manera de gestionar la empresa».

Y admite la concurrencia de territorio con el servicio que se presta desde las consultoras:

«Yo hago trabajos puros de estrategia, es una consultoría de alto nivel».

En cuanto a la situación del diseño estratégico, el entrevistado pone de manifiesto su situación actual de disciplina en proceso de conformación:

«... es una disciplina nueva, muy incomprendida, no hay un foro que más o menos ponga en valor todo esto, está todo muy revuelto, nadie sabe de lo que estamos hablando».

«... está muy inmaduro pero cada vez ves más, de mucha más calidad... Yo creo que es cuestión de tiempo. Hay una demanda muy grande, sobre todo en economías en transición hacia la digitalización, de profesionales que se llaman diseñadores [sic]».

Una de las aportaciones más relevantes de la entrevista con Alberto Barreiro está en lo que identifica como el componente artístico del diseño estratégico, conectado con el concepto de síntesis y de 'system sense':

«Debido a mi background como artista, que no puedo evitar, mi rol principal es profundizar en la idea y hablar de compasión y de otras cosas».

«En un proceso artístico necesitas una sensibilidad extrema sobre lo que sucede en el mundo, sistémica: como artista no ves solo una parte, ves el contexto en el que algo está sucediendo. Luego el artista [sic] busca las historias que están ahí escondidas, conecta puntos. Para finalmente sintetizar: la palabra síntesis es maravillosa porque es diferente a los procesos tradicionales más cartesianos en los que lo que haces es simplificar o buscar soluciones determinadas que expliquen una parte. Sin embargo el artista no soluciona nada, crea síntesis de este mundo: es capaz de sintetizar la complejidad en algo en lo que no falta nada. En los procesos de diseño, desde el punto de vista estratégico lo que haces es intentar sentir ese sistema, buscar esas historias y sintetizarlas en una narrativa específica que contextualiza y te permite trabajar».

Como regalo final a esta investigación, Alberto Barreiro explicó un modelo metodológico útil para entender e implementar el diseño estratégico y en el que destila gran parte de su discurso y argumentación. En este esquema todos los conceptos contienen una 's' inicial:

«... empiezas con el sistema (system) y quieres construir en términos de sostenibilidad (sustainability): este es el marco de trabajo. La primera fase es sensibilidad (sensitivity) que es divergente y es un proceso inmersivo para entender la realidad de las organizaciones; después sense making: detectar las narrativas que emergen. Y luego yo destilo con el proceso de síntesis (synthesis), que tiene mucho que ver con el proceso artístico (esto se puede aplicar a un artista [sic]: hago un manifiesto, hago un propósito corporativo, visualizo...); después especulo (speculate): what if?, ¿qué pasaría si esto lo llevo adelante?; esto me permite crear escenarios (scenarios); y de algún escenario me surgen estrategias (strategy) que luego me llevo al campo del diseño: estoy diseñando de manera estratégica.

Y después hay un componente central (que es del que nos olvidamos, que tiene mucho de filosófico) que es el self, que tú, como diseñador, cuando empiezas no puedes ser el mismo que acaba: tú tienes que transformarte cuando transformas y tienes que llevarte al cliente de la mano. Porque si estás trabajando creando un nuevo mindset, una nueva conciencia, una nueva manera de entender su realidad... Puedes contar la mayor historia del mundo, que si [tu cliente] no la interioriza esto no sucede. Entonces el diseño del self es tan importante como el diseño del mundo. La experiencia de diseño te está diseñando como creador».

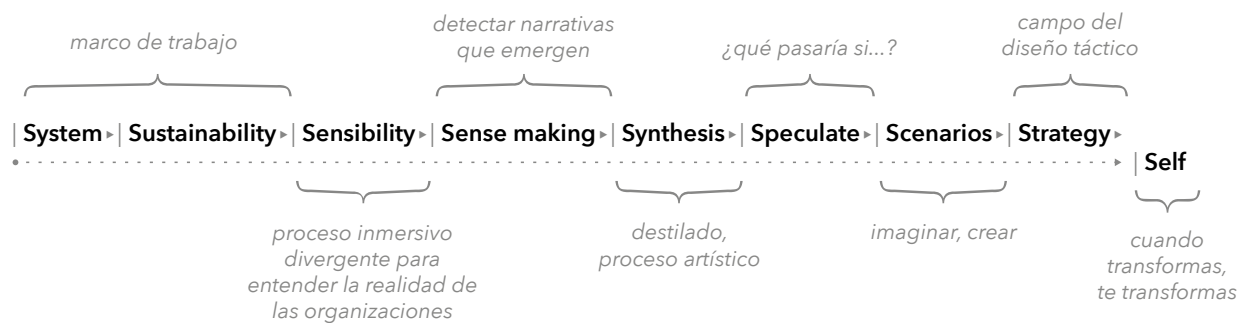


Figura 31. Metodología para el diseño estratégico. Esquema de las 's'. Este esquema es una propuesta de Alberto Barreiro para visualizar las fases de los proyectos de diseño estratégico. Adaptado de: Alberto Barreiro (entrevista realizada para este trabajo de tesis. Transcripción en ANEXO II (p. 327).

c. Controversias

Como se ha mencionado anteriormente, en la conversación mantenida en el grupo de discusión los consensos fueron abundantes, si bien hubo algunos puntos polémicos que se detallan a continuación. En estos pequeños 'tira y afloja' en la discusión del grupo se pueden encontrar aspectos de interés y gran relevancia, pues ayudan a delimitar lo que se percibe como común y lo que queda fuera de ese territorio.

El enunciado: «es la primera vez que en una ideología de economía está implícito el diseño» suscitó una respuesta «¿está implícito, tú crees? [...] o sea, todos sabemos que está, pero otra cosa es que se desarrolle contando con diseñadores [sic] estratégicos». A partir de ahí el grupo trató de construir colectivamente una argumentación en busca de consenso, en el que diferentes participantes aportaron matices: «yo entiendo que contará con todo tipo de diseñadores [sic], no solo con los estratégicos»; «iría todavía como un paso antes, o sea: todos [sic] diseñamos, creo que todos a día de hoy más o menos tenemos una conciencia bastante más circular que hace unos años, sin embargo cuando hacemos los proyectos no sé qué tanto tenemos...»; «puede ser una cuestión generacional. Como dices tú, esto tendría que venir de antes. Si, está bien que tenemos generaciones que hemos comenzado nuestra vida profesional en el siglo XX y continuamos en el XXI y que quizá nos va a costar un poco más. Las nuevas generaciones de diseñadores [sic] tienen otro paradigma bien distinto»; la conversación continuó sobre la diferente aplicación real de la economía circular en pequeños proyectos o grandes corporaciones.

La polémica derivó más adelante, siempre en este vector que va de las ideas a su aplicación real y hacia el reconocimiento del diseño: «*No nos consideran, entonces nos llegan posiblemente los trabajos ya planteados de una forma y lo que nos toca es volver a empezar*». Esta idea expresa la frustración de intentar desarrollar una tarea que implica un marco paradigmático diferente que todavía no está generalizado (y de alguna manera conecta con el discurso de Alberto Barreiro según el cual el diseño estratégico ha de operar ‘antes del *brief*’). Siguiendo con el tema del reconocimiento, otra persona planteó: «*al final los culpables [sic] de que no se nos reconozca demasiado: nosotros mismos. Que no hemos sabido plantear qué es el diseño o nos hemos dejado llevar... [...] Desde el siglo pasado pues el diseño es entendido de otra manera o se ha malentendido*» (lo cual también enlaza con un momento de la entrevista, en el que se señalaba un momento histórico en el que el diseño perdió parte de los valores que lo habían caracterizado). Finalmente la controversia no siguió adelante y se resolvió con tres de las personas participantes afirmando que «*ese es otro debate*».

Otro punto ligeramente controvertido surgió al hablar de regulación: «*hay una normativa europea al respecto que las empresas están obligadas a cumplir. O sea, si estamos en la Unión Europea y la Unión Europea se ha plantado y planteado que va a haber economía circular...*». A lo que se respondió: «*ahí entramos ya en todo lo que es la regulación y los términos de la regulación, que siempre tienen ires y venires a la hora de aplicarse*». La conversación derivó hacia otros temas y ese hilo quedó interrumpido.

En un momento determinado una de las personas propuso «*hacer una ronda y plantear qué es el diseño estratégico para cada uno [sic]*», percibiendo que en el grupo había diferentes posturas. En ese momento se incorporó al diálogo la persona que llegó más tarde y, quizá sin interpretar acertadamente la propuesta que se acababa de lanzar, arrancó diciendo: «*pues de acuerdo contigo, pareciera que hay un boom del ‘palabro’ de diseño estratégico y un uso y abuso quizá de ese término...*». A lo que una tercera persona respondió «*No lo creo, eso es solo para los [sic] que vivimos dentro del mundo del diseño estratégico...*». A partir de ese momento se siguió hablando de diseño estratégico y el grupo fue expresando posturas, que iban conformando un argumentario común con algunos matices, en torno a la dificultad de concretar proyectos con presupuesto suficiente para plantear perspectivas más sistémicas, holísticas... «*no ha sido fácil decir: oye mira, aunque me estás pidiendo esto, mira todo lo demás...*». La conversación derivó hacia un tema que salió en diferentes ocasiones en la sesión: la diferencia del trabajo con pymes y con grandes corporaciones: «*la pyme tiene justamente ese asunto de economía circular, o sea lo tiene mucho más metido*

en el ADN [...] está bien trabajar con pymes porque digamos que tiene su... O sea no es como: 'estoy trabajando para el enemigo, con el rollo de la gran corporación'. Es interesante en este punto hacer notar el testimonio de Alberto Barreiro, que aporta visiones diferentes acerca de las posibilidades de actuación en grandes corporaciones.

Uno de los momentos de mayor controversia surgió con el enunciado: «yo creo que deberíamos de ser CEOs, o sea: superarlos [sic]. [...] Yo creo que deberíamos de tenerlos debajo a todos ellos». Dos personas expresaron desacuerdo inmediato y la conversación pasó a tratar de concretar un rol para el colectivo del diseño estratégico: prescribir, facilitar, aconsejar, actuar como enzima, acompañar... La polémica siguió más allá, hacia el territorio crucial de la toma de decisiones en los negocios y, en paralelo, el reconocimiento a la figura de la persona empresaria-CEO, que tiene que afrontar riesgos y situaciones complicadas (como despedir a gente)... «yo siempre he tenido muy claro que mis clientes son los héroes [sic] de la historia [...] llevar la iniciativa real de cualquier cosa es ser el héroe». A partir de ahí el grupo volvió a reconducirse en busca de consenso, que pasó por considerar que predomina siempre una conexión entre personas «todos somos personas que nos deberían importar a nivel individual...», se mencionó la empatía como característica de quien diseña, así como la vocación de servicio. Y por otro lado surgió un discurso de autocrítica «lo que me he encontrado en el ejercicio profesional es que, a veces, sonamos arrogantes». La controversia quedó zanjada (o sorteada) con la intervención: «el ejercicio profesional del diseño estratégico pasa más por [...] cómo le hablo a él [sic] en su lenguaje [...] para que él construya su propio discurso... con otras palabras y con otro... pero que entienda que yo le puedo ayudar a entender esas diferentes dimensiones desde una vocación de servicio».

6. Informe de resultados

En este apartado confluye la información obtenida en la primera parte de la investigación (capítulos 1-4) y en el trabajo de campo (capítulo 5), para contrastar e identificar conceptos clave. Se aporta un esquema (*Figura 32*, (p. 280) con los principales elementos resultantes y las relaciones entre ellos. A través de este mapa conceptual se visualizan los hallazgos encontrados. También resulta útil para identificar puntos inexplorados que son susceptibles de posteriores ampliaciones de la investigación.

La pregunta principal de esta tesis trata de dilucidar cuál es el posicionamiento del colectivo de profesionales del diseño estratégico frente a las de transformaciones hacia nuevos paradigmas socioeconómicos que se están produciendo dentro de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios.

La cuestión principal –cuál es el posicionamiento del colectivo de profesionales del diseño estratégico– se desglosa a su vez en varios aspectos:

- 1 – **Cuál es su ideología:** hasta qué punto se identifican con la directriz de cambio que las evidencias dibujan.
- 2 – **Cuáles son las intenciones y expectativas:** qué papel debería tener el diseño estratégico.
- 3 – **Cuál es la percepción sobre su actual capacidad de influencia** que tiene el colectivo del diseño estratégico.

Se desarrollan a continuación las diferentes líneas de argumentación surgidas a lo largo de la investigación.

A. El diseño estratégico como agente activo en la construcción de nuevos paradigmas

El principal elemento sobre el que se basan los resultados de esta investigación es que el diseño estratégico constituye, por la propia delimitación de su ámbito profesional, un agente activo en la dinámica constante de transformación de los paradigmas socioeconómicos.

Esta afirmación se apoya en la idea del diseño como mediador entre las personas y la realidad (entendiendo por realidad tanto el entorno natural como el social y cultural). El diseño actúa en el territorio de ‘lo artificial’ a través de la creación de artefactos que permiten y conforman las

conexiones entre las personas y su entorno. Estos artefactos pueden tener características más o menos tangibles, abarcando desde los objetos físicos hasta los constructos culturales.

En un segundo nivel argumental situamos el hecho diferencial del diseño estratégico, que se desmarca del ‘diseño táctico’²⁰⁴. El diseño táctico se enfoca en buscar la mejor solución sobre un problema planteado, sin embargo el diseño estratégico hace un doble ejercicio de reflexión y cuestiona la propia formulación del problema. Es en este sentido que el diseño estratégico interviene sobre la transformación de paradigmas, al cuestionar y eventualmente reformular los contextos y presupuestos que subyacen en una determinada realidad.

No se establece un límite preciso entre diseño táctico y estratégico, sino que es considerado como un vector continuo en el que existe un replanteamiento más o menos profundo de las premisas iniciales de un problema.

B. Identificación del diseño estratégico con el humanismo y el pensamiento sistémico

Todo artefacto o construcción cultural porta consigo un sistema de creencias. Los sistemas de creencias se pueden adscribir al término ‘paradigma’ (premisas de base compartidas, en ocasiones no explicitadas conscientemente) o bien como ‘ideologías’ (creencias declaradas). Los artefactos y la cultura son indisolubles de los sistemas de creencias: a través de ellos se crean y difunden paradigmas e ideologías²⁰⁵. Quien diseña actúa transmitiendo y construyendo cultura, aportando en cada actuación una determinada ideología y, en el caso del diseño estratégico, internándose en el territorio de los paradigmas con el fin de hacerlos explícitos para cuestionarlos y localizar oportunidades de mejora.

Las líneas ideológicas abiertamente declaradas por profesionales del diseño estratégico en este estudio se han agrupado en dos grandes enunciados: humanismo y visión sistémica.

Humanismo. Esta investigación no pretende ahondar en la delimitación del concepto de humanismo (que se presenta difuso y abierto al debate). Nos limitaremos a considerar los aspectos de este sistema de creencias con los que el colectivo del diseño estratégico dice identificarse. Entre estos aspectos está el humanismo como actitud vital de confianza en la capacidad humana de actuar sobre el mundo con intención de mejorar o progresar. Incluye los conceptos de

²⁰⁴ Terminología de Alberto Barreiro: ‘diseño táctico’ se refiere a la actuación del diseño que trata de resolver un problema o alcanzar un objetivo predeterminado y cerrado.

²⁰⁵ Para ampliar esta idea ver el interesante ensayo de Martín Juez, F. (2002). *Contribuciones para una antropología del diseño* (1.ª ed.). Barcelona: Gedisa S.A.

‘instrucción’ (a través de compartir información entre personas), ‘libertad’ (capacidad de elegir) y ‘responsabilidad’ (sentido ético y moral). Todos estos aspectos configuran un debate dinámico sobre la dialéctica persona-colectivo-naturaleza.

La ideología humanista hunde sus raíces en el Renacimiento y se consolida en la época de la Ilustración, asociándose a la idea de modernidad. La identificación actual del colectivo de profesionales del diseño con el humanismo reconecta con las corrientes de pensamiento que se originaron en pleno desarrollo de la Revolución Industrial, a caballo entre los siglos XIX y XX. Estas corrientes, que se aglutinan en torno al movimiento Arts & Crafts, la Bauhaus y el movimiento moderno, aportaron una gran carga de fundamentación conceptual a la tarea de diseño vinculándola con el humanismo. Este vínculo quedó interrumpido o debilitado con el auge de la sociedad de consumo, en la que la mercantilización tomó las riendas y se posicionó por encima de las creencias humanistas.

Actualmente, la profesión del diseño está en proceso de autocuestionamiento y, en el caso específico del colectivo del diseño estratégico, se observa una identificación creciente con los valores humanistas. Estos valores se concretan en: actitud crítica y de mejora, responsabilidad y, sobre todo, vocación de servicio (dirigida al conjunto de la humanidad y el planeta).

Pensamiento sistémico. La otra línea ideológica que despunta en esta investigación es el pensamiento o visión sistémica. La Teoría de Sistemas se difunde en torno a la mitad del siglo XX y supone en cierto modo una revisión de la ideología humanista. No como contraposición, sino como superación o ampliación del sistema de creencias. La contribución de la Teoría de Sistemas a todas las disciplinas del conocimiento ha sido de gran importancia, pero quizá con más contundencia en el caso de las ciencias sociales, ayudando a crear un marco de análisis y estudio para los sistemas complejos.

El punto de vista sistémico ha supuesto sobre todo un punto de inflexión en la superación de las posturas dialécticas o de contraposición de valores (bueno/malo; mejor/peor; más/menos, orden/desorden), en el entendimiento de que los sistemas complejos evolucionan mediante una danza fluida, un ‘tira y afloja’ entre tendencias contrarias. Una vez admitido el inevitable dinamismo constante inherente a los sistemas complejos es posible dirigir la mirada hacia otros objetivos más allá de la finalidad de estabilidad y el control heredados del paradigma cartesiano.

C. Ordenar, desordenar y reordenar. La ventana de viabilidad

Gracias a la visión sistémica, los objetivos de progreso asociados al crecimiento se revisan y en su lugar aparecen otros conceptos como ‘desarrollo’ o ‘floreamiento’, conectados con las ideas de sostenibilidad, vitalidad y armonía. La ventana de viabilidad, o de vitalidad²⁰⁶ (esquema desarrollado en el ámbito de la aplicación de la Teoría de Sistemas al estudio de los sistemas naturales) ayuda a visualizar cómo la sostenibilidad de los sistemas depende del balance óptimo entre eficiencia (ahorro de energía) y resiliencia (capacidad de adaptación). Se consigue una mayor eficiencia mediante la racionalización y la simplificación/reducción, pero con ella aumenta también la fragilidad de los sistemas. Por otro lado, la mayor diversidad e interconectividad mejoran la resiliencia, pero un exceso supone el riesgo de estancamiento del sistema.

Según este esquema, la consideración de progreso o mejora de los sistemas como una línea con un punto de partida y una meta deja de tener sentido. El concepto de economía lineal de crecimiento infinito se sustituye por el de economía circular. En paralelo, la cultura se aleja del esquema lineal de acumulación de conocimiento a lo largo de la historia. En su lugar surge una nueva concepción de cultura que implica una actividad constante de ordenar, desordenar y reordenar, en la que el objetivo también es dinámico.

El esquema de la ventana de viabilidad se ajusta bien al ámbito del diseño estratégico. La directriz de la eficiencia comprende los procesos convergentes que conducen a una simplificación ordenada de la realidad. Entre estos están la creación de modelos, mapas o categorías; así como la interpretación y la construcción de metodologías y paradigmas compartidos. Y, en el vector que lleva a la resiliencia, se ubican los procesos divergentes (que abrazan la complejidad de la realidad): el cuestionamiento, la revisión de categorías, la percepción abierta, lo diverso, el desorden, el establecimiento de nuevas conexiones, etc. Este ir y venir, este ‘trasiego’ entre lo convergente y lo divergente, es el que el colectivo del diseño estratégico identifica como su ámbito de actuación y parte esencial de sus metodologías de trabajo.

D. Diseño centrado en las personas, la sociedad, el planeta

La revolución tecnológica que ha supuesto la generalización de Internet ha tenido una especial relevancia para el sector profesional del diseño. Los procesos de digitalización en todos los ámbitos de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios demandaban

²⁰⁶ Ver esquema: *Figura 22 en la página 217.*

una participación importante del colectivo del diseño. Se trataba en este caso de crear de cero sistemas, estructuras, métodos, procedimientos, etc. Todo un universo por desarrollar sobre un territorio completamente inédito. Se requerían profesionales del diseño que actuaran desde los estadios iniciales de ideación hasta los finales de formalización de interfaces y dispositivos. Paulatinamente la influencia del diseño ha ido creciendo, llegando a asociarse a todos aquellos procesos que implican innovación.

En el ámbito de la llamada ‘nueva economía’ basada en Internet, se aceleró la generación de nuevas soluciones, que era necesario ensayar y verificar con el máximo posible de sujetos, para aprovechar la gran ventaja de la escalabilidad (a coste ínfimo) de los productos digitales. Por otra parte, esta misma conectividad propiciada por Internet favoreció el flujo de información desde las personas usuarias hacia las entidades proveedoras. En esta coyuntura, un importante núcleo de valor se centró en entender, conocer y conectar con la clientela.

El concepto de *user-centered design* se convirtió en un punto de partida común y básico para los procesos de producción y comercialización de bienes y servicios desde principios del siglo XXI. Este concepto da lugar a dos derivadas completamente diferentes: la primera de ellas ahonda en los preceptos de la sociedad de consumo, de manera que la persona, en su versión de mera consumidora, es considerada eventualmente como sujeta a manipulación para dirigir sus intenciones de consumo. El *design thinking*, como aglutinante de metodologías de creatividad e innovación, ha demostrado ser eficaz en la consecución de logros en este sentido y ha sido acogido con entusiasmo y celeridad por el sector empresarial. Esta situación conlleva el riesgo de que el *design thinking* sea absorbido por el modelo mercantilista y quede mermado su potencial de transformación.

La segunda derivada del *user-centered design* abre la puerta al cuestionamiento de la propia sociedad de consumo. Se apoya sobre todo en la mentalidad crítica de parte del colectivo del diseño que se muestra sensible a los problemas socioeconómicos cada vez más acuciantes (que se evidencian sobre todo en crisis medioambientales y financieras). Así, el enfoque en las personas abre un camino de replanteamiento profundo del interés o implicación con la gente, no solo en el nivel individual sino en el colectivo, y por tanto con la humanidad en su conjunto y finalmente con la vida en el planeta.

La implicación con el ‘diseño centrado en las personas, en la sociedad y el planeta’, si bien puede hallarse formulada de maneras ligeramente diferentes, es el posicionamiento manifestado con

mayor claridad por parte del colectivo del diseño estratégico a que se ha tenido acceso en esta investigación. Es una de las premisas en las que se apoya el compromiso profesional y aún a tanto el punto de vista humanista como la visión sistémica que caracterizan ideológicamente la profesión.

Este enunciado supone que el colectivo del diseño estratégico dirige su tarea al servicio de un objetivo que supera la implicación con las organizaciones concretas para las que trabajan y que utilizan su labor profesional con intención de favorecer la transformación de los paradigmas socioeconómicos que sustentan los actuales sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios a nivel global.

E. El diseño estratégico como catalizador

Como venimos sosteniendo, el colectivo del diseño estratégico integra el cuestionamiento de los paradigmas socioeconómicos como parte de su labor profesional. Con respecto al papel que deben ocupar dentro de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, la postura más generalizada sitúa la labor del diseño estratégico como una actividad lateral, paralela a la toma de decisiones, que se verbaliza como: acompañar, aconsejar, prescribir, facilitar, asesorar, etc.

El diseño estratégico se apoya necesariamente en el diseño táctico, de manera que los planteamientos que surgen del cuestionamiento de paradigmas se concreten finalmente en artefactos. El diseño resultante se proyecta con vocación de escalabilidad, tratando de mirar desde la perspectiva más amplia posible hacia los problemas globales de la humanidad y el planeta.

El colectivo del diseño estratégico, en general, considera que las empresas tienen una gran capacidad de influencia en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios, por lo tanto éstas se valoran como los principales vehículos de transformación de paradigmas. Usando terminología propia de la Teoría de Sistemas: constituyen puntos de palanca donde las intervenciones pueden tener mayores efectos. El colectivo del diseño estratégico perciben su actuación en relación a las empresas, y organizaciones en general, como la de catalizadores (enzimas) que favorecen y aceleran determinados procesos.

F. La necesidad de la economía circular

El colectivo del diseño estratégico se muestra consciente, preocupado y comprometido con la solución de los problemas medioambientales que enfrentamos hoy en día. El grado de conocimiento e implicación con los postulados de la economía circular no es homogéneo, pero en general se comparte un reconocimiento de la gravedad de la crisis ecológica.

En todos los casos, las posibles vías de solución de los problemas ambientales se vinculan con la visión sistémica. Se habla de sostenibilidad como un concepto amplio que tiene implicaciones tanto sobre el medio natural como sobre la sociedad y, en otro orden de cosas, sobre las empresas y organizaciones.

Se pone de manifiesto la dificultad que existe en el momento actual para compaginar los procesos propios de la economía circular dentro de los modelos de negocio tradicionales. Existen diferentes grados de vinculación y compromiso con la necesidad y urgencia de implementarlos. Las normativas se ven como un elemento de empuje en cierto modo discutible. Aparece el factor generacional, expresando el hecho de que jóvenes profesionales del diseño van incorporando en sus proyectos nuevas prioridades, principios y valores, entre los que se incluye la economía circular.

Las evidencias de adhesión de la profesión del diseño en general y del colectivo del diseño estratégico en particular con los postulados de la economía circular son patentes y cada vez más numerosas. No obstante, esta implicación evoluciona a distintas velocidades en la teoría y en la práctica: hoy día la mayoría de las personas que diseñan declaran que se debería proyectar teniendo en cuenta el punto de vista de la economía circular y, sin embargo, todavía queda mucho camino por recorrer en la práctica real.

G. La tensión entre lo global y lo local: retos y oportunidades

El colectivo del diseño estratégico tiene muy presente los problemas que surgen de la tensión entre la globalización (de las comunicaciones, la economía, la política...) y las realidades locales.

La dicotomía rural / urbano sirve de ejemplo para argumentar la existencia de realidades que tienen una mayor presencia o relevancia y a las que se dirige mayoritariamente la atención en detrimento de otras olvidadas o relegadas a espacios marginales. Así, 'lo urbano' es central, mientras que 'lo rural' se tiene menos en cuenta. Ocurre de la misma manera con las empresas grandes

frente a las pymes. Se identifican estas realidades marginales como espacios potencialmente fértiles para la actuación del diseño estratégico, en parte por estar más alejadas de los ‘modelos de éxito’ y la estandarización y también por constituir depósitos de formas culturales ricas y diversas.

La globalización se percibe por una parte como un movimiento que acarrea pérdida de diversidad, mientras que, por otro lado, fenómenos ligados a la globalización como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) se valoran como muy positivos. Conseguir compatibilizar estas dos tendencias con resultados favorables para las personas, la sociedad y el planeta es uno de los retos que se encuentran entre las inquietudes del colectivo del diseño estratégico.

La dialéctica entre lo global y lo local es un buen ejemplo de la idea mostrada en el esquema de la ventana de viabilidad²⁰⁷: la globalización implica mayor eficiencia pero también mayor fragilidad debida a la pérdida de resiliencia (capacidad de adaptación a los cambios).

Con la revolución de las comunicaciones y de la interconectividad, el colectivo del diseño estratégico ha encontrado en Internet no solo un espacio para el que es requerido y que le da cierto protagonismo: También constituye el territorio de la economía participativa y colaborativa, donde se abre una gran oportunidad para desarrollar una tarea de canalización de la información colectiva hacia soluciones adaptadas a una determinada comunidad (extendiendo el término comunidad más allá de la cercanía geográfica).

El fenómeno del *blockchain* emergió en la investigación previa como un tema importante en relación a los cambios socioeconómicos, sin embargo no se mencionó en la entrevista ni en el grupo de discusión.

H. Beneficio, propósito, perdurabilidad y florecimiento de las organizaciones

Cabe señalar que las personas dedicadas al diseño estratégico a quienes se ha dado voz en este estudio se sitúan en general a través de su discurso en una posición externa con respecto a las estructuras empresariales. Se habla de las empresas, las compañías u organizaciones en tercera persona, sin identificarse como parte de esos colectivos. Encontramos recurrentemente esta postura, en la que quien diseña se sitúa en los proyectos con un pie dentro (participando con una alta implicación) y otro fuera (observando).

²⁰⁷ Ver esquema: *Figura 22 en la página 217.*

El colectivo del diseño estratégico sitúa el beneficio financiero como un objetivo operativo al servicio de la finalidad principal de las empresas. Se entiende que la viabilidad financiera es una condición indispensable para mantenerse en el sistema, pero se apuesta por la creencia de que las empresas han de tener un propósito más amplio, vinculado al compromiso con las personas, la sociedad y el planeta.

Las diferentes fuentes tenidas en cuenta en este estudio sugieren que, dentro del sector, existe la idea generalizada de que el beneficio financiero no es la principal motivación para desempeñar la profesión del diseño. Esta afirmación invita a una posible continuación de la presente investigación con el fin de indagar más en las motivaciones e intereses de quien diseña profesionalmente. Y también para delimitar con más exactitud el significado del concepto de beneficio entre profesionales del sector.

Sobre este punto, se observa un cierto conflicto de intereses entre profesionales del diseño estratégico y las organizaciones para las que trabajan. Esta dificultad radica en el intento de introducir procesos con una mirada más amplia en una organización que inicialmente no comparte esta visión. Esta circunstancia se intenta resolver con lo que diferentes participantes denominaron ‘hablar el lenguaje del cliente [sic]’. Dicho de otra manera, tratar de adecuar el discurso enfocándose inicialmente en un problema formulado en el lenguaje de la organización pero que permita, una vez dentro, iniciar procesos de transformación más profundos. El concepto es paralelo a la idea del ‘Caballo de Troya’ mencionada en el cuerpo de la investigación. Desde este punto de vista, el dilema ético o conflicto de intereses del colectivo del diseño estratégico queda trasladado a su habilidad para encontrar un territorio de actuación desde una vocación de servicio ‘universal’ (hacia las personas, la sociedad y el planeta) que incluya además, cuanto menos parcialmente, los intereses particulares de una determinada organización.

El tema del beneficio y el propósito conecta con el pensamiento sistémico, desde el que se cuestiona la posibilidad de crecimiento infinito en un mundo finito. El colectivo del diseño estratégico expresa la aspiración de que las organizaciones se identifiquen con objetivos más amplios, vinculados con el punto de vista humanista, al considerar el desarrollo individual y colectivo de las personas. Durante la entrevista se mencionó un objetivo que emerge entre dirigentes de determinadas organizaciones y que se expresa como la pretensión de ‘dejar un legado’. Esto se relaciona con el concepto de sostenibilidad entendido como capacidad de perdurar en el tiempo. La

finalidad de crecimiento constante se sustituye en favor de otros conceptos como son el desarrollo y el florecimiento de las organizaciones humanas.

I. Compromiso con el desarrollo integral de las personas

El colectivo del diseño estratégico se muestra proclive a valorar el trabajo como una actividad sustancial para las personas y a considerar que los modelos actuales merecen ser objeto de cuestionamiento y análisis. Se estima que los cambios socioeconómicos que se avecinan en este ámbito son especialmente rápidos y radicales.

La gestión del talento y de los recursos humanos son temas que hoy en día son motivo de preocupación, sobre todo en las grandes organizaciones. Este tipo de problemáticas son ejemplo de temas que pueden constituir una vía de entrada del colectivo del diseño estratégico en las corporaciones y como un punto de partida para desencadenar otro tipo de transformaciones. Se considera que la revisión de las estructuras internas de las organizaciones supone una importante fuente de demanda de servicios de diseño estratégico.

La consideración de las personas como un todo integral más allá del rol específico en un determinado momento (persona empresaria, trabajadora, consumidora...) emana de la concepción fundamental del diseño estratégico. Esta cuestión se vincula una vez más con el pensamiento humanista, en el que el desarrollo de las personas y de sus relaciones sociales constituyen un objetivo esencial.

Cabe señalar en este apartado el debate que tuvo lugar en el grupo de discusión acerca de la productividad supuestamente deficiente del modelo de trabajo en España. Durante la entrevista también surgió el tema, pero esta vez desde una perspectiva optimista. Alberto Barreiro expresó su argumentación sobre la particular idiosincrasia española, que desde su punto de vista reúne determinados ingredientes culturales que constituyen un excelente caldo de cultivo para el desarrollo de una industria relacionada con el diseño estratégico.

J. Abrazar la incertidumbre

La incertidumbre es un concepto que tiene gran relevancia para el colectivo del diseño estratégico. Conecta directamente con el pensamiento sistémico, que admite y convive con la falta de certezas. La incertidumbre es percibida como el entorno de actuación por excelencia del diseño. Se expresa de manera contundente esta idea de que el diseño estratégico es requerido para

reducir la incertidumbre en las organizaciones. Admitir la incertidumbre es una actitud característica de quienes se dedican al diseño estratégico, que lleva a explorar los territorios difusos de los sistemas tratando de detectar las emergencias que surgen.

En la entrevista se matizó el concepto, considerando que existe cierto abuso y mal uso del término incertidumbre, como una excusa para no actuar. En este sentido, una de las labores del colectivo del diseño estratégico consiste en identificar certezas y utilizarlas como punto de partida para la acción.

Es importante señalar que el colectivo del diseño estratégico, si bien actúa para reducir la incertidumbre, no se considera provisto de una visión cierta del futuro. Más bien se proponen como una suerte de guía con disposición para acompañar a su clientela en un viaje del que no se sabe el destino exacto. Se aporta la experiencia en rastrear y las herramientas para manejarse en el terreno. La importancia del proceso, el viaje, es crucial. La tarea es inicialmente exploratoria, el mapa está por trazar (o por reformular). A través de la actuación del diseño estratégico se trata sobre todo de identificar objetivos y rutas. De esta manera, quienes trabajan desde el diseño estratégico se alejan de soluciones impositivas externas y dirigen su atención hacia la transformación interna de las personas, lo que incluye también su propia transformación a lo largo del proceso.

Es un discurso análogo al que señala Jesús Ibáñez (1986) para el ámbito de la investigación sociológica y que habla de la sociedad como un conjunto autorreflexivo en el que: “Al investigar el orden social transformo el orden social y me transformo yo. La transformación que se opera en mí es la medida de la transformación que se opera en la sociedad” (p. 54).

K. Ingredientes del diseño estratégico: mirada artística, empatía y acción

Para terminar este informe de resultados, se extraen unos últimos apuntes acerca de determinados rasgos identificativos con los que se reconoce el colectivo del diseño estratégico.

El primero de ellos tiene que ver con la mirada artística. Ser artista implica ser sensible a utilizar la intuición y percibir lo difuso (sentir los sistemas) y, además, ser capaz de realizar un ejercicio de síntesis que abarca en sí mismo la totalidad. Se sigue el planteamiento de Maximo Gorki: “Artista es quien, elaborando las propias impresiones subjetivas, sabe descubrir un significado objetivo general y expresarlo en forma convincente” (como se cita en Munari, 2005, p. 5).

El segundo está relacionado con un alto nivel de empatía. La capacidad de ponerse en la piel de otras personas se considera esencial para ejercer esta profesión. Esta cualidad tiene relación con la habilidad para percibir y sentir, más allá del pensamiento analítico y racional. Además de enlazar con la vocación de servicio y la disposición a identificarse con los problemas ajenos, ubicándose ‘con un pie dentro, participando y otro fuera, observando’ con respecto a una determinada realidad.

La tercera característica fundamental es la motivación y disposición para actuar: el ejercicio de reflexión, siendo indispensable, por sí mismo no es suficiente si no va acompañado de actuaciones concretas. El colectivo del diseño estratégico se percibe involucrado simultáneamente con la filosofía y con el activismo. Filosofía, por el cuestionamiento de la realidad presente y la especulación hacia el futuro; activismo, por su compromiso con una mejora de la situación de las personas, la sociedad y el planeta.

Cerramos este estudio con una de las frases preferidas de Alberto Barreiro que sintetiza su visión de la profesión. El rol del diseño estratégico es:

≈ *Making the Transformation Irresistible* ≈²⁰⁸ Alberto Barreiro

²⁰⁸ “Hacer la transformación irresistible”. Inspirada en la frase: “*The role of the artist is to make the revolution irresistible*” (de Toni Cade Bambara, activista negra feminista norteamericana de los años 70).

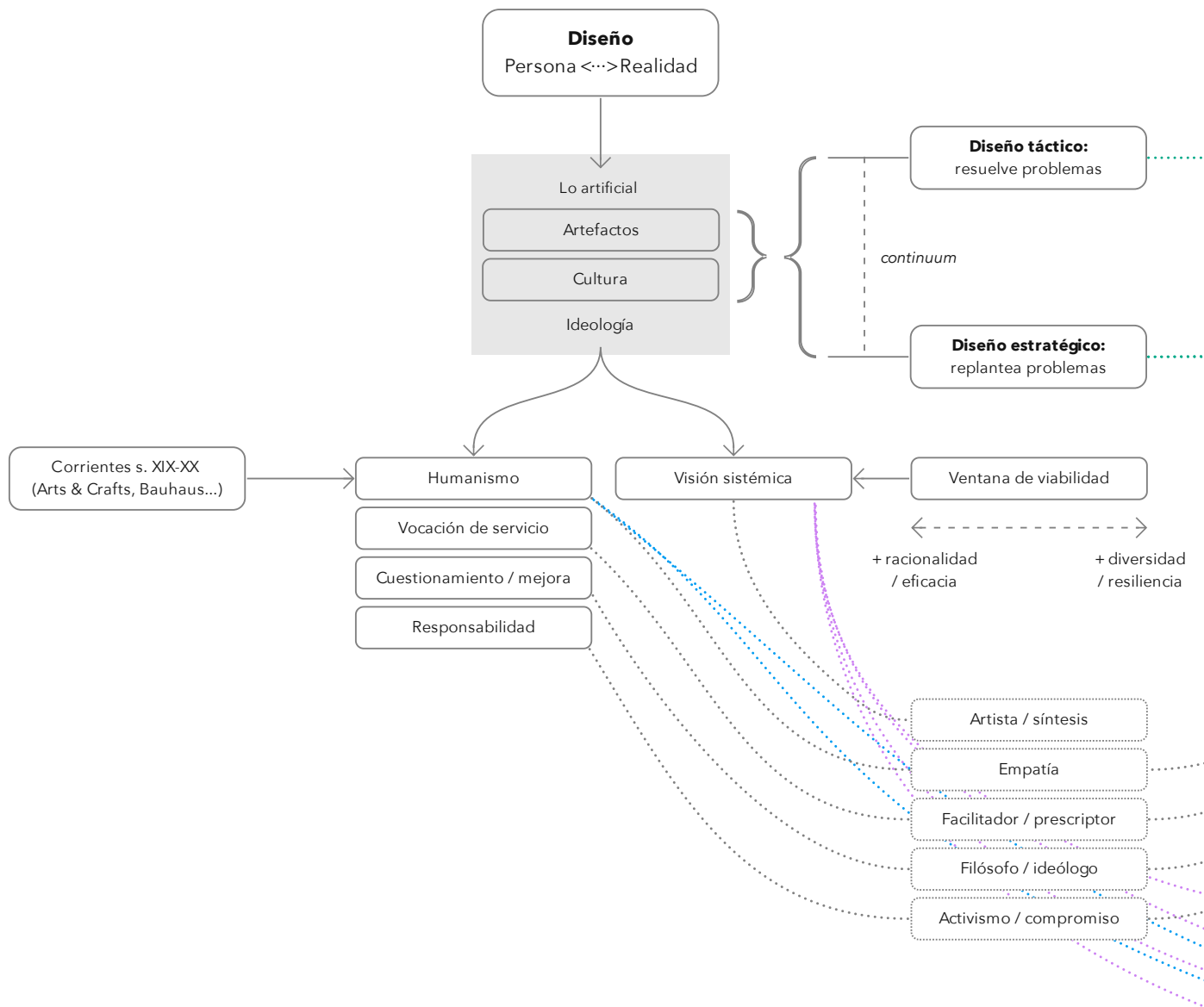
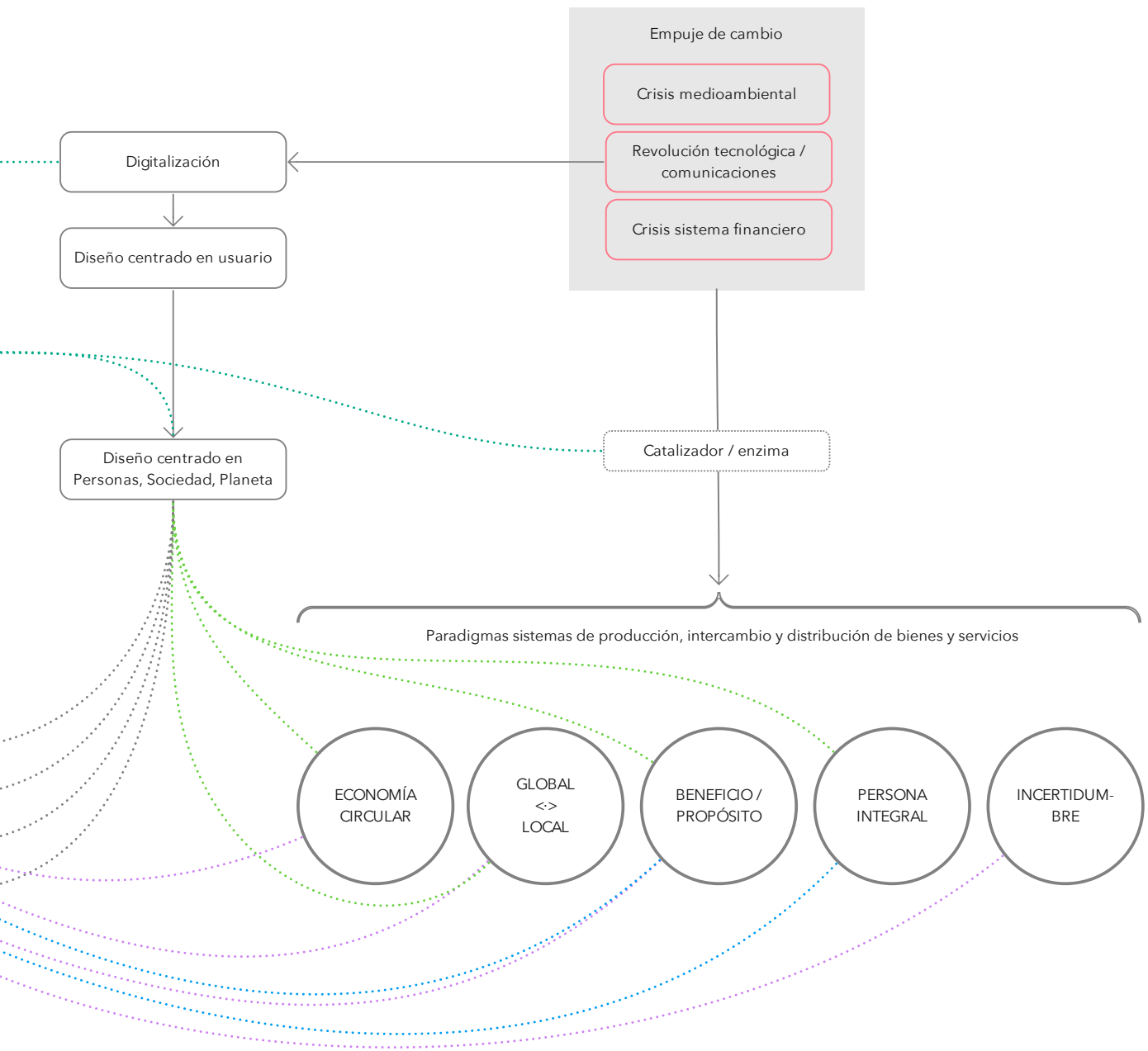


Figura 32. Mapa conceptual de resultados. En este esquema aparecen las conexiones entre los principales conceptos aparecidos en el proceso de investigación. Corresponde a los puntos en común encontrados tanto en los primeros capítulos (1-4), dedicados a determinar el estado de la cuestión, como en el análisis de contenido a partir del trabajo de campo. *Elaboración propia.*



Conclusiones

Esta investigación ofrece información que puede ayudar a visibilizar y delimitar del marco de actuación del diseño estratégico. Además, aporta evidencias de la transformación de los sistemas globales de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. Con respecto a estos cambios de paradigmas, recoge la voz de una muestra de profesionales del diseño estratégico, avanzando claves del posicionamiento del colectivo que se presentan a través de un mapa conceptual. Se han abordado, por tanto, los objetivos iniciales marcados.

A continuación se formulan de manera sintética las conclusiones más relevantes de la investigación:

- 1 – **El diseño aún no está reconocido formalmente como disciplina académica** en el listado UNESCO, a pesar de que existe abundante y relevante actividad académica y formativa en torno al diseño.
- 2 – **El diseño interviene en el territorio de lo artificial**, que abarca desde artefactos físicos hasta constructos culturales. Se considera una actividad intelectual, en el sentido de que proyecta formas de actuar dirigidas a cambiar las situaciones existentes por otras preferidas.
- 3 – **El diseño tiene un rol activo integrado en los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios**, por su propia definición y desde su origen.
- 4 – **El tipo de asuntos que aborda el diseño son de naturaleza ‘enredada’**, como corresponde a los sistemas complejos. El colectivo del diseño se enfrenta siempre a situaciones y entornos difusos, con numerosas variables. La incertidumbre inicial es una característica común en los proyectos de diseño.
- 5 – **El punto de vista sistémico y el pensamiento complejo son enfoques adecuados para abordar las ciencias sociales y resultan cruciales para entender el momento actual de conceptualización de la actividad del diseño**. A través del diseño se abordan entornos complejos buscando puntos de palanca capaces de mover los sistemas hacia escenarios preferidos.
- 6 – **La familia profesional del diseño es amplia, diversa y se ha desarrollado a través de un proceso de conformación que sigue abierto**. Algunas de sus ramas se han reconfigurado,

- han aparecido otras nuevas y ha ido paulatinamente ampliando su campo de actuación.
- 7 – **Los procesos de digitalización generalizada abrieron la puerta a la consideración del diseño como agente principal en todo tipo de proyectos ligados a la innovación.** A partir de las últimas décadas del siglo XX la profesión del diseño adquirió una posición de mayor relevancia en la estrategia de las organizaciones.
 - 8 – **Dentro de las organizaciones se hace imprescindible una mentalidad de innovación constante, lo que supone un incentivo para la demanda de servicios de diseño.** El contexto socioeconómico actual se caracteriza por cambios rápidos y radicales. La terminología ‘entorno *VUCA*’ se utiliza profusamente para describir un clima de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.
 - 9 – **El diseño estratégico surge como un entorno ampliado del diseño** en el que, además de dar respuesta a un problema concreto (diseño táctico), se trabaja en una fase anterior de conceptualización mediante la formulación de preguntas previa a la búsqueda de soluciones.
 - 10 – **Todo diseño, en su dimensión de actividad proyectiva, porta consigo una serie de ideologías y paradigmas de base.** De ahí su capacidad de influir en los paradigmas que sustentan los sistemas socioeconómicos: ya sea para su consolidación o para su cuestionamiento y reformulación. El diseño estratégico pone el acento en revelar y explicitar los paradigmas profundos que operan en un determinado contexto para eventualmente plantear alternativas.
 - 11 – **Se observan abundantes evidencias de procesos de revisión y reformulación de los paradigmas socioeconómicos.** El sistema de producción y distribución de bienes y servicios vigente en el mundo actual globalizado es el capitalismo neoliberal. Este sistema presenta anomalías y crisis que se han agudizado en las últimas décadas y que propician su cuestionamiento y la apertura a ensayar estrategias diferentes.
 - 12 – **Cada vez más profesionales del diseño se muestran sensibles y proclives a ampliar la perspectiva de los proyectos para abordar problemas sociales y medioambientales.** El diseño ha estado vinculado al objetivo de aumentar las ganancias de las empresas, dentro del modelo de sociedad de consumo mercantilista. En las últimas décadas se ha puesto en cuestión esta vinculación.
 - 13 – **Se observa una reconexión del diseño con la ideología humanista,** con la que tuvo un

vínculo conceptual fundamental en anteriores períodos históricos. La digitalización trajo consigo el concepto de *'user-centered economy'* y el de *'user-centered design'*. En este contexto surge el *'design thinking'*, que ha tenido una rápida e importante acogida en entornos de estrategia empresarial, demostrando su eficacia para mejorar el rendimiento financiero y abriendo la puerta a propósitos empresariales más amplios.

- 14 – **El diseño estratégico identifica su compromiso profesional como una actividad con vocación de servicio hacia las personas, la sociedad y el planeta.** La empatía y la compasión son consideradas ingredientes esenciales, de manera que las relaciones entre los seres vivos se colocan en el centro de toda acción humana.
- 15 – **El colectivo del diseño estratégico busca fórmulas para alcanzar los objetivos de las organizaciones y a la vez mantener el foco en las personas, la sociedad y el planeta.** Uno de los métodos consiste en tratar de utilizar el entorno de un encargo concreto para ensanchar los espacios de reflexión y ensayar soluciones nuevas que sean extrapolables a otros contextos.
- 16 – **El colectivo de profesionales del diseño estratégico reconoce la importancia de los problemas medioambientales** y la necesidad de contribuir a plantear soluciones, si bien muestran distintos grados de implicación con el marco de actuación de la economía circular.
- 17 – **El colectivo del diseño estratégico se esfuerza por ampliar el propósito de las empresas más allá de los indicadores de rendimiento financiero.** Promueve nuevas perspectivas que tienen en cuenta no solo las relaciones con la clientela, también con las personas trabajadoras, con las compañías proveedoras y con todo el ecosistema en el que las organizaciones están inmersas. Se sustituye el objetivo de crecimiento por otras metas más acordes al pensamiento sistémico: desarrollo, florecimiento, perdurabilidad, etc.
- 18 – **El colectivo del diseño estratégico se identifica con la perspectiva filosófica y la artística.** Sin embargo, entiende que su labor no se limita a ser reflexiva, sino que siempre se completa a través de intervenciones concretas de diseño táctico.
- 19 – **El vehículo de actuación del diseño estratégico son las organizaciones, que se perciben como los principales puntos de palanca para la transformación** de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios.
- 20 – **El diseño estratégico actúa como un catalizador (activador, acelerador) de procesos**

de transformación en las organizaciones y, por ende, en el entorno socioeconómico. El papel que el colectivo del diseño estratégico se atribuye consiste en una actividad lateral, paralela a la toma de decisiones, que se verbaliza como: acompañar, aconsejar, prescribir, facilitar, asesorar, etc.

- 21 – **El concepto de ventana de viabilidad aporta un esquema visual aplicable al diseño estratégico.** Según este planteamiento, tomado del estudio de los sistemas naturales, todo sistema vivo logra perdurar si se mantiene en un determinado rango de equilibrio dinámico en el que actúan fuerzas contrarias y compensatorias: una se dirige hacia la racionalización y la eficacia y la otra hacia la diversidad y la resiliencia.
- 22 – **La acción del diseño estratégico es generadora de cultura. Conlleva un constante ordenar, desordenar y reordenar.** Es decir: un ir y venir entre lo convergente y lo divergente; entre lo universal y lo particular.

Posibles líneas de continuidad de esta investigación

Toda investigación es un punto de partida y abarca un territorio acotado artificialmente. Toda persona investigadora experimenta a lo largo del proceso numerosas oportunidades de profundizar o bifurcar el tema tratado y se le desvelan nuevos trayectos. Para terminar, mencionaremos algunas de las líneas que han ido surgiendo en el camino y podrían constituir una continuación de la investigación:

- 1 – **Análisis de estudios de casos.** A través de ellos se podrían sacar conclusiones interesantes acerca de la interrelación real entre el diseño estratégico y las organizaciones. Serviría para entender el contexto en el que se formaliza un encargo y verificar la capacidad de aplicación del diseño estratégico para ampliar el territorio de la reflexión previa en los proyectos y promover transformaciones de mayor calado.
- 2 – **Formación para el diseño estratégico.** Otra vía interesante de investigación se encuentra en el análisis los procesos de formación del diseño estratégico. Por un lado, las trayectorias de profesionales con más experiencia y, por otro, los programas educativos en este campo, que paulatinamente van apareciendo.
- 3 – **La perspectiva de género.** Este es un aspecto de la realidad que constituye un paradigma socioeconómico en transformación y que no se ha explorado en este estudio. A lo largo del proceso de esta investigación se ha puesto de manifiesto que el cuestionamiento del

modelo patriarcal tiene una importante relación con la reformulación de los paradigmas de los sistemas de producción, intercambio y distribución de bienes y servicios. De hecho, la mayor visibilización y participación en el debate público y académico de mujeres economistas ha acompañado el cuestionamiento de las premisas neoliberales y ha abierto nuevos puntos de vista. Explorar el posicionamiento del colectivo del diseño estratégico ante esta realidad, así como el análisis del sector desde la perspectiva de género, también es una posible vía de futuras investigaciones.



FIN

Anexos

ANEXO I – TRANSCRIPCIÓN GRUPO DE DISCUSIÓN

A continuación se aporta la transcripción de la conversación grabada durante la sesión del grupo de discusión. Como se mencionó en apartados anteriores, la metodología del grupo de discusión requiere mantener lo más posible la literalidad del discurso oral. Así, se ha realizado la transcripción conservando repeticiones, vacilaciones e incluso eventuales incorrecciones sintácticas que se pueden producir en el discurso hablado.

> *Moderadora*

Buenas tardes. Quiero daros las gracias por haber acudido a esta sesión de grupo de discusión. Vais a estar conversando durante una hora aproximadamente sobre distintos temas que voy a ir planteando. La idea sería que yo participara lo menos posible, simplemente lo haré si en algún momento hay que reconducir algo, pero dejaré que habléis libremente.

Os iré, eso sí, proponiendo temas diferentes a través de estas cartulinas. Y, en principio, no os debería contar mucho más. Simplemente deciros que se os ha convocado en calidad de profesionales del diseño estratégico, que ejerzcís vuestra profesión en el ámbito territorial del área de Madrid.

Lo que queráis ir hablando... es simplemente la conversación que se produzca la finalidad de este encuentro. La grabadora está aquí, allí hay otra persona de apoyo logístico, simplemente por si nos falla algo. Siento mucho que no empecemos todo el grupo a la vez. En cuanto llegue la persona que falta interrumpimos un momento y la incluiremos en la conversación en el momento en el que esté.

Y agradeceros de nuevo que estéis aquí.

Pues..., empiezo con el primer tema del que querría que hablarais, que es la economía circular.

Tema 1 – Economía circular

> *Participante 4*

Interesante.

> *Participante 6*

¿Quién se arranca?

> *Participante 4*

Necesita mucho diseño desde luego, la economía circular. Si no, son bonitas palabras, si no hay diseño estratégico, digamos en su planteamiento inicial, lo veo complicado.

> *Participante 6*

¿Te podemos hacer alguna pregunta? Pues, no sé... ¿Alguien se arranca?

> *Participante 5*

Vale. Yo, personalmente, lo veo como una oportunidad. Una oportunidad para replantear el cambio de paradigma del propio diseño y todo lo que nos rodea. Es decir desde la vida cotidiana, cómo se desarrollan las

empresas... Y además que es la primera vez que una idea de diseño... que en una ideología de economía está implícito el diseño. Nos ha costado... pues siglos.

> *Participante 4*

¿Está implícito tú crees?

> *Participante 5*

Sí.

> *Participante 4*

¿Sí?

> *Participante 5*

Claro.

> *Participante 4*

O sea, todos sabemos que está, pero otra cosa es que se desarrolle contando con diseñadores estratégicos.

> *Participante 5*

Bueno yo entiendo que contará con todo tipo de diseñadores, no solo con los estratégicos. Sino que tendrá que contar con todos. Para que algo en la economía circular... lo que supone es que en principio no habrá residuos, que pasemos de la economía lineal a una circular. Pero para eso todo tendrá que rediseñarse. Y no implicará solamente a los diseñadores. A cualquier otro tipo de profesional. Pero para que algo se produzca tiene que estar diseñado al menos en este siglo ¿no? no estamos en el XIX o en el XX. Estamos en el XXI, donde casi todo está diseñado, para que algo se produzca tiene que estar diseñado: se diseña, se produce, se usa... luego tendrá el diseñador de antemano que pensar cómo se cierra precisamente ese ciclo.

> *Participante 3*

Sí, estoy de acuerdo contigo. Lo único es que creo que yo iría todavía un paso antes: que es en el cambio de mentalidad que tenemos tanto como diseñadores y como consumidores, como tal... Yo creo que, desde hace mucho tiempo, tenemos en la cabeza la economía circular y a fecha de hoy... La semana pasada estuve también en un foro escuchando a diseñadores estratégicos, de producto, de servicio... de empresas muy, muy grandes españolas. Y ninguno habla de sostenibilidad, ninguno habla de circularidad lo ponen como un *check* que tiene que haber al final. Esto tiene que provocar un cambio de conciencia... vidas más... no sé qué... pero no está integrado dentro de la forma de hacer y de diseñar y esto no está integrado porque no está ni en el lenguaje, ni en la cabeza, ni en... Entonces para mí (yo estoy de acuerdo contigo) [se dirige a participante 5] pero iría todavía como un paso antes, o sea: todos diseñamos, creo que todos, a día de hoy más o menos, tenemos una conciencia bastante más circular que hace unos años, sin embargo, cuando hacemos los proyectos, no sé qué tanto tenemos... Como las tres funcionalidades del diseño, pues como una cuarta: que sea también sostenible desde el inicio.

> *Participante 5*

Yo creo que también puede ser una cuestión generacional. Como dices tú, esto tendría que venir de antes. Sí, está bien que tenemos generaciones que hemos comenzado nuestra vida profesional en el siglo XX y continuamos en el XXI y que quizá nos va a costar un poco más. Las nuevas generaciones de diseñadores tienen otro paradigma bien distinto, porque los problemas que van a tener que afrontar son muy distintos. Y ahí entra precisamente la estrategia, el pensamiento estratégico, que tendrá que ver en la visión que podamos tener a medio y largo plazo. A ver no solo cada cosa en particular, sino... las partes, pero también el todo y con esta visión de futuro. Las nuevas generaciones,

la experiencia que tengo es que están haciendo precisamente esta transición y, en sus proyectos, las prioridades, los principios y los valores no son los mismos.

> *Participante 2*

También es verdad que el diseño tiene como la llave o la visión holística para poder entender. Es decir: entiendo, por una parte, a quien me está haciendo el encargo, entiendo que tengo oportunidades que puedo desarrollar y que puedo conectar. O sea, entiendo un montón de cuestiones... pero es lo que estamos hablando: lo que falta también es, sobre todo... yo creo que en general el colectivo de las diseñadoras y los diseñadores estamos... por nuestra visión, estamos preparados para eso.

> *Participante 4*

Totalmente, totalmente.

> *Participante 2*

Otra cosa es que el tipo de encargos... Por ejemplo, cuando vas a la Facultad de Costa Rica... Véritas, los proyectos que hacía allí un compañero de promoción... Y cuando hacen proyectos que tienen que ver con la economía circular, tienen que ver con sostenibilidad y son proyectos que trabajan con negocios locales muy humildes y que se pueden hacer grandes cosas. Pero la perspectiva, ya cuando cambias a una gran corporación... en el camino van quedando un montón de cuestiones y dependiendo de cómo sea de sensible esa corporación ahí los matices terminan entrando.

> *Participante 4*

Yo tengo una visión como muy práctica debido a mi experiencia en grandes corporaciones. En el sentido de que no puedo obviar la... o sea, diferenciar las ideas de la realidad. Entonces, las ideas son así, es decir lo que estáis hablando es correcto (o sea, correcto... obviamente yo no soy quién para decir si lo es o no) pero a la hora de formar parte... o sea, en un nivel superior a la hora de que nos consideren las grandes empresas para estar antes de que ellos, con sus *powerpoints*, desarrollen su trabajo... No nos consideran. Entonces, nos llegan posiblemente los trabajos ya planteados de una forma y lo que nos toca es volver a empezar. Es decir que nos falta esa consideración estratégica social a nivel económico porque, si no, nos quedamos en bonitas palabras. Lo siento, creo que voy a ser la que da por saco hoy...

> *Participante 5*

Que el diseño como tal no está reconocido.

> *Participante 4*

No, entonces...

> *Participante 5*

... vamos, porque ese sería otro cantar...

> *Participante 4*

... yo solamente pienso en que las cosas ocurran. Entonces, para que las cosas ocurran pues tienes que estar en ese nivel. A nivel ideas y desarrollo puedo tener muchas, pero tengo como más esa mentalidad.

> *Participante 5*

Bueno, al final los culpables de que no se nos reconozca demasiado: nosotros mismos. Que no hemos sabido plantear qué es el diseño o nos hemos dejado llevar... Lo hablo en general ¿eh? Y no hablo específicamente de

nosotros. Desde el siglo pasado, pues, el diseño es entendido de otra manera o se ha malentendido o nos han atado, nos han fragmentado... no lo sé.

> *Participante 2*

Pero es otro debate ese...

> *Participante 3*

Sí, ese es otro debate.

> *Participante 2*

... es otro debate, pero yo creo que el diseño vive en su momento contemporáneo... tiene... las diseñadoras, los diseñadores tenemos las oportunidades que tenemos, las aprovechamos mientras nos dejen. Y hay una cuestión que hay que tener en cuenta: y es que a todo el mundo le gusta diseñar con su *powerpoint*. Y desde su despacho bien alto... Quiero decir que esa es la realidad también.

> *Participante 6*

Yo tengo un pensamiento que es: para mí cuando hablo de diseño estratégico hablo de... (estoy... soy yo, hablo de mí... por mi formación y de donde vengo) del diseño centrado en el usuario. O centrado en las personas. Entonces, yo creo que cuando leo 'economía circular', entiendo que no es una cosa que todavía... en gran parte de la sociedad, no creo que sea una cosa que esté en el presente. Nadie te está exigiendo economía circular. Yo también soy de gran corporación. De hecho, actualmente soy de una gran, gran corporación y me parece que, por un lado, es presuntuoso como diseñadores pensar que nosotros somos los que les vamos a decir a gente que tiene muchas responsabilidades, grandes negocios, cómo tienen que hacer las cosas. Porque el que le tiene que decir cómo hacer las cosas en general son las personas, el usuario, sus clientes (que a mí no me gusta llamarlos clientes, sino las personas que están detrás de la gente que...). Entonces, yo creo que nuestra responsabilidad... y entiendo que esto va a ser... que volveremos a este tema en una de las siguientes... Es, pues no sé, meter esas cuñas. Es decir: oye, vamos a hacer proyectos que tengan otros ámbitos, que pensamos que pueden interesar a las personas o transformarlas. Seguramente una persona te dirá que es mejor comprar una cosa con diseño circular que sin diseño circular. Seguramente nadie estará pensando en ello y seguramente la siguiente vez exijan eso y entonces las personas son las que provocarán la transformación. Y es cuando las grandes corporaciones, que por otro lado les interesa el negocio, el dinero... De hecho, yo no llevo mucho trabajando en una gran corporación, pero lo que me he dado cuenta es de que las grandes corporaciones son bastante agnósticas de otro tipo de cosas, todo lo que no sea lo económico... Es decir, bastante menos políticas de lo que se pueda suponer, bastante menos... son muy agnósticas de dinero. Entonces yo creo que nuestra responsabilidad con esto, como con otras cosas, o nuestra oportunidad... o nuestra... más que decirles cómo tienen que hacer las cosas es generar los escenarios para que las personas al final puedan vivir este tipo de cosas y se produzcan transformaciones desde ahí. Porque, si no... y menos en España... En esto estoy de acuerdo, es decir: hay otros países que su historia con el diseño hace que tenga un lugar más relevante. En España por equis razones que podríamos analizar, esto no ha sido así. Ahora hay como un *momentum* que parece que tenemos cierta cabida con el diseño estratégico, hemos ocupado lugares que antes no se ocupaban. Pues yo creo que esta es un poco nuestra responsabilidad. Porque, si no ¿qué es antes el huevo o la gallina? yo creo que ninguna de las dos cosas: tú generas oportunidades con la esperanza de que las personas que están por debajo lo quieran y lo metan dentro de las cosas que están pidiendo y transformen las grandes cosas de arriba. Otra vía es complicada... nadie... no puedes ir a un sitio y decir: oye vamos a hacer... ¡diseño circular! Te van a decir: pues muy bien.

> *Participante 5*

¿Entendemos que hay una normativa, no? Hay una normativa europea al respecto que las empresas están obligadas a cumplir. O sea, si estamos en la Unión Europea y la Unión Europea se ha plantado y planteado que va a haber economía circular.. no sé cuál va a ser..

> *Participante 3*

Lo que pasa es que ahí entramos ya en todo lo que es la regulación y los términos de la regulación, que siempre tienen ires y venires a la hora de aplicarse. Hay sectores que se tienen que regularizar mucho antes que otros.

> *Participante 6*

Hay sectores que brindan servicios, que tampoco están recirculando nada...

> *Participante 3*

Respecto a lo que tú decías, [se dirige a participante 6] me parece muy interesante. Y yo tengo una reflexión que siempre me hago a modo personal, que es: cuando diseñamos... es verdad que el diseño estratégico está basado en el usuario y en las personas... Yo siempre me pregunto en qué personas estamos basando esos diseños. Porque a mí, a día de hoy... por lo menos en lo que he visto a lo largo de mi experiencia, es todo menos inclusivo. O sea, cuando al final entrevistamos y hacemos investigación de personas que somos las que trabajamos, vivimos... pero nos dejamos fuera gente que no tiene curro, gente de otros sectores, gente que no tiene agua potable, gente que tal... Entonces yo creo que también en la medida en la que sepamos nosotros como diseñadores ampliar ese espectro de lo que consideramos 'persona'...

> *Participante 6*

Si, claro.

> *Participante 3*

... desde ahí sabremos en base a quién estamos cogiendo a la persona y para quién estamos diseñando. Porque somos una piña de diseñadores estratégicos que estamos diseñando para otra piña de grandes empresas y corporaciones que son los que deciden a dónde van y fuera nos estamos dejando el entorno rural, gente discapacitada, gente de otros rasgos socioeconómicos... Entonces... a mí... siempre es algo que me pregunto... a veces me da la sensación de que estamos diseñando los mismos para lo mismo en torno a lo mismo.

> *Participante 2*

Yo... perdón [cede la palabra a participante 4].

> *Participante 4*

No... yo solamente creo que deberíamos de... a lo mejor, hacer una ronda y plantear qué es el diseño estratégico para cada uno de nosotros porque, si no, vamos a estar así... Para mí el diseño estratégico no es exactamente lo que has dicho tú [se dirige a participante 6]. Y a lo mejor para ti es una cosa, para mí es otra... y para ti es otra... porque no sé si no vamos a no entendernos.

[momentos antes ha llegado el último participante y se ha incorporado al corro de sillas]

> *Participante 1*

Yo que acabo de entrar a la conversación (perdón por llegar tarde...) entiendo que la pregunta era un poco qué tiene que ver el diseño estratégico con economía circular ¿no? no he visto sino las palabras.

> Participante 6

Sí, incluso menos asertivo que eso... nos ha puesto una cartulina...

> Moderadora

Lo que les he explicado a ellos anteriormente, justamente es que los que estáis aquí todos sois profesionales del diseño estratégico, os presentáis así, y que ejercéis en Madrid. A partir de ahí, simplemente saqué el papel, o sea no hay ningún otro...

> Participante 1

Ah, vale, pensé... a ver qué han hablado aquí que no me estoy enterando. Y... no, pues de acuerdo contigo pareciera que hay un boom del '*palabro*' de diseño estratégico y un uso y abuso quizá de ese término...

> Participante 6

No lo creo, eso es sólo para los que vivimos dentro del mundo del diseño estratégico...

> Participante 1

... pero nosotros mismos usamos esa palabra y empezamos a llamar parte del oficio 'diseño estratégico'. Y a veces ese diseño estratégico es simplemente como la agrupación del *fuzzy front end* de un proceso. Como la agrupación de la investigación y conceptualización de un problema de diseño. Y seguramente un problema de diseño muy asociado al hoy, muy asociado a la resolución de un problema... seguramente de grandes corporaciones o de clientes concretos. Y que esa resolución además tiene el matiz de estar centrada en las personas. Pero cuando veo estas palabras: 'economía circular'... efectivamente... una visión así de un *fuzzy front end* y la solución creativa de problemas de diseño... agrupar todo ahí desde una perspectiva humanista... se queda corta. Y que quizá una visión de diseño estratégico lo que empieza a decir es: señores, tenemos que plantear una visión más sistémica, no solamente en la resolución de un problema de una aplicación, por ejemplo (por sacar el móvil aquí, que lo tengo enfrente) o cómo crecemos en una perspectiva más sistémica y miramos esto no solamente para responder a este producto, sino entender eso y proyectar en este nivel de sistema. Pero además no en el hoy, sino a futuro. Entonces es crecer en sistema, es crecer en una visión y, además, como propone un compatriota tuyo, [se dirige a participante 5] Jorge Camacho: además con una visión crítica, no afirmativa. ¿Cómo podemos crecer en tener una afirmación o una visión más crítica de lo existente, una visión más sistémica del problema de diseño y una visión más anticipativa, de futuro? Y eso empieza a volverse un problema mucho más grande que la resolución, o que las fases iniciales, de un problema de diseño concreto.

> Participante 5

Justo.

> Participante 6

Bueno, sí... o sea, sí y no... Yo no tengo tanto esa visión. Me parece que al final el diseño estratégico emerge porque nos movemos ya en una época especialmente complicada por muchas razones: económicas, tecnológicas... Entonces, emerge el diseño estratégico como herramienta, una herramienta muy útil para concretar ciertos problemas de muy difícil resolución y que no había en herramientas anteriores. Es decir: que las formas de pensar que tenían las empresas, las instituciones, las organizaciones... de pronto se encuentran con una realidad muy compleja. Entonces tenemos (entre comillas) este mini *boom* o desarrollo un poco más acelerado de la profesión. Porque nos encontramos de pronto en una encrucijada casi histórica en la que, de pronto, los problemas se multiplican y además tienen muchas dimensiones. Y entonces, ante eso, digamos que se estructura casi una nueva profesión. Porque antes

existía, pero podía tener otros nombres... O sea, había otra gente que atacaba esto desde otros aspectos. Y esto de pronto genera una serie de herramientas técnicas: *Journeys* de trabajo... que ayudan... Lo que creo es que ahora estamos llegando al siguiente paso en el que efectivamente nos estamos planteando un poco lo que tú dices [se dirige a participante 1]... Oye: hemos ayudado, ya sabemos hacer esto, lo hemos rodado, lo hemos puesto en práctica, tenemos mayores capacidades, nos empiezan a hacer caso (no mucho, pero nos empiezan a hacer caso). Y ahora la pregunta es: ¿pero, todo esto para qué lo hacemos? Y en esto estoy de acuerdo contigo [se dirige a participante 1]. Es decir... lo que pasa es que no veo esto de la anticipación, ni creo que sea posible formular un súper paraguas de respuestas.. pero sí que creo...

> *Participante 3*

¡Yo sí, eh!

> *Participante 4*

Yo sí, también.

> *Participante 6*

¿Sí?

> *Participante 3*

Sí, yo... bueno, nosotros, un poco en respuesta a lo que estás diciendo tú, [se dirige a participante 1] que nos encontramos todo el rato con proyectos de resolución de cosas muy concretas y en esa investigación nos dábamos cuenta de que había un montón de cosas implicadas que eran muchísimo más sistémicas y mucho más incluso estratégicas que lo que estábamos intentando resolver... Y por ello hemos sacado un subproyecto de investigación mucho más holístico con diseño también de futuros y tal, porque... no por nada, sino por la responsabilidad que también tenemos como diseñadores a la hora de...

> *Participante 6*

Eso es un poco lo que...

> *Participante 3*

... de plantear... que ahora mismo es difícil... Te digo, que no ha sido fácil decir: oye, mira, aunque me estás pidiendo esto, mira todo lo demás... O te lo cobro...

> *Participante 4*

Justamente...

> *Participante 3*

... también se lo deberían de cobrar...

> *Participante 4*

Totalmente.

> *Participante 3*

... o si no lo vas a utilizar... pues tampoco lo hago. Pero es ahí donde entra también un poco el papel o la responsabilidad que tenemos como diseñadores.

> *Participante 6*

Pero no digo que no... yo creo que eso es así, en el sentido de que efectivamente nosotros hemos arrancado, sabemos resolver problemas y lo que nos hemos dado cuenta es que esos problemas tienen otros ámbitos. Y que además esta parte de diseño estratégico, estas técnicas, tienen capacidad transformadora...

> *Participante 5*

Total.

> *Participante 6*

... Y yo creo que ahora estamos en la época de conciliar esto...

> *Participante 4*

Y comunicar, evangelizar...

> *Participante 3*

Y cultural, individual... a todos los niveles, sí...

> *Participante 6*

... Y un poco lo que hablamos de economía circular. O sea: ¿qué viene antes, el huevo o la gallina? O sea: ¿sólo te soluciono un problema o además te hago una propuesta en economía circular que intentemos transformar otras cosas...?

> *Participante 3*

Justo.

> *Participante 2*

Perdón... yo lo que quería decir es que yo no trabajo en una corporación, yo trabajo con pymes, y no porque no haya querido, porque nosotros hemos intentado trabajar con gran corporación y no hemos podido, porque no nos conoce nadie, somos pequeñitos... Y entonces, bueno... pues ante eso decíamos: vamos a buscar pymes que tengan el suficiente volumen como para poder trabajar con ellas. Y luego sí que tenemos trabajo... trabajamos con el Ayuntamiento y trabajamos con otros organismos que también son grandes... Y la pyme tiene justamente ese asunto de economía circular, o sea, lo tiene mucho más metido en el ADN... y el impacto que hace. Y es grato ver que hay gente que es muy sensible a estas cosas y que atiende a que si algo tiene un pequeño coste, pero mejora... O cómo mejorar el residuo o cómo hacer de un bosque sostenible o cómo... lo hace. Muchas veces confundimos desconocimiento con mala baba y generalmente lo que sucede es desconocimiento. Y ahora, hoy en día, por ejemplo, yo digo... pues casi a mis 50, yo digo: está bien trabajar con pymes porque digamos que tiene su... O sea, no es como: 'estoy trabajando para el enemigo', con el rollo de la gran corporación. Luego también está la cosa de los cajones, de los proyectos que van al cajón. Pues esto no se desarrolla... O sea, como te pases con una pyme... Por ejemplo, economía circular para mí también significa... es sinónimo también de pequeña mediana empresa.

> *Moderadora*

Os habéis dado cuenta de que vamos a pasar a otro tema... [se retira la cartulina de economía circular]

> *Participante 6*

Sí, te hemos visto la intención.

> *Moderadora*

Si. *Glocal*: Global más local... globalización y localización.

Tema 2 – *Glocal*: global + local

> Participante 3

¡Uh! vamos a necesitar un par de horas... [ríen todos]. Bueno, es que es un temazo.

> Participante 4

Sí, es un temazo...

> Participante 6

Arranca, arranca...

> Participante 3

Bueno, es que es un tema muy amplio, pero a mí... yo todo el rato me hago preguntas, porque para mí es un poco la forma de reflexionar. Y es un poco la forma en la que trabajamos, intentando la reflexión: ¿Qué tanto...? Yo estoy de acuerdo en que tiene que haber crecimiento, creo que el crecimiento no puede ser meramente económico tiene que ser sistémico. Ya hay nuevas formas de medir y ya se están planteando que el producto interior bruto no puede ser la única medida de crecimiento de un país... Bueno, todas estas historias... Sin embargo, tenemos que seguir creciendo, más sistémicamente, pero creciendo. La cuestión es cómo seguirlo haciendo con el entramado de globalización que hemos creado, en donde el problema de uno es el problema de otro, la transformación de uno es la transformación del otro... Sin que perdamos toda la cultura local, porque es evidente que se la come. O sea, hoy en día todos los que son alfareros, carpinteros... todo lo que es local, puramente local... los idiomas que están desapareciendo... O sea, todo lo que entiendo por local que no es meramente plantar tomates y comer de una huerta, que voy muchísimo más allá de eso, todo lo que son tradiciones, lenguas... están en pro de desaparecer por el crecimiento global que hemos creado. Entonces, sí, es un temazo...

> Participante 1

Ahí entra el '*glocal*' como fenómeno... en algún momento se habló de '*glocal*' como un...

> Participante 3

Como el '*figital*'...

> Participante 1

... como el '*figital*', pero además como un deseable: ¡Ah! ¡Mira! ¡'*glocal*'! ¡Qué bueno ser '*glocal*'! Hay que estar con los pies en el territorio, pero conectado con las tendencias mundiales. Pero lo que está sucediendo realmente es que los fenómenos son cada vez más hiperlocales. Los fenómenos de... los ODS [Objetivos de Desarrollo Sostenible] explicados en la geografía, tienen una explicación diferente en cada territorio, por tanto, pensar en soluciones globales es imposible. Y eso, digamos pensándolo desde una lógica de solución, pero pensando en una lógica de problema, pues ha pasado lo que estás diciendo ¿no? [se dirige a participante 3] esa aculturación o homogeneización de la riqueza y de la diversidad. Que una calle de Madrid se ve muy parecida a una calle de Bogotá por las tiendas y por la cultura que se consume. Sobre todo, en términos culturales, creo que hay un fenómeno bastante perverso en lo local y que supone un fenómeno a entender y a entrarle, a atacar... bastante complejo.

> Participante 3

Sí, y... no, no dale, dale [se dirige a participante 4].

> Participante 4

A mí lo que me inspira es una oportunidad y un cambio de tendencia brutal. Es decir, ahora yo creo que en lo local es donde está la oportunidad. Desde lo local es como se puede alcanzar lo global. Lo global es más que inalcanzable...

> Participante 3

Sí, no existe...

> Participante 4

... no existe, no es nada, es un mundo de ideas como decía Platón, que están ahí flotando entre gente que... tal. Pero yo creo que la oportunidad del cambio está en el detalle, como siempre ha sido en el diseño. El diseño es el detalle: vas desde lo más alto a lo más pequeño. Y ahora nos toca empezar desde abajo para alcanzar lo más alto, que sería la estrategia, igual a global. Pero empezando desde local, que es donde está la oportunidad realmente de cambiar. Si estamos hablando de transformar el mundo en que vivimos, etc.

> Participante 3

Sí, lo que pasa es que yo fijate que sí veo... yo no veo el 'glocal' yo veo global y local como hiper separados todavía. Aunque creo que sí, la oportunidad desde luego reside en lo local, porque el sistema no existe: el sistema es lo que conforma las partes. Dentro de ese sistema hay macro y hay micro. Entonces mientras se siga por ejemplo produciendo aún local, en ciudades pues estamos perdiendo todo lo que hay... O sea, la gente de los campos se está desapareciendo. Yo estoy muy en contacto con el entorno rural en todo el norte de España y es... Hay chavales que quieren seguir siendo ganaderos, hay chavales que quieren seguir siendo... para nosotros poder seguir consumiendo local y poder seguir activando esa localidad. Y es imposible, es imposible, es imposible... Aunque hay muchas iniciativas y hay diseño de futuro en entornos rurales, hay muchísimas movidas que se están haciendo, yo creo que es un monstruo muy grande que es difícil de... hay que meter el freno un poco para atrás. Aunque creo que sí, desde luego es la solución ¿eh?

> Participante 4

La estrategia está en lo local, yo creo que sí... dándole potencia...

> Participante 3

Yo creo que de palabras, sí, pero en realidad no...

> Participante 4

... es que, si no, es la nada...

> Participante 3

... o sea: el 80 por ciento de proyectos que realizamos no tienen lo local metido en la frontal...

> Participante 4

... claro, entonces volvemos a lo anterior. Lo anterior significa, desde mi punto de vista, que el diseño estratégico tiene que estar más anclado en el *business*, no tanto en... O sea, en el usuario también, pero estar anclado y cerca de la toma de decisiones.

> Participante 3

Es que yo creo que tiene que ser sistémico...

> Participante 4

Yo creo que tiene que ser sistémico, pero anclado...

> Participante 3

... tiene que tener la parte económica, social, local, sostenible...

> Participante 4

... claro, pero anclado en la toma de decisiones, porque, si no, no vamos a ser capaces de cambiar nada ni de rediseñar, si no estamos anclados en la toma de decisiones...

> Participante 6

Yo creo que las dos cosas, no son una o la otra...

> Participante 4

... no son incompatibles...

> Participante 6

... efectivamente, creo que tenemos que ser sistémicos, pero la diferencia que aportamos son las personas y de hecho con esto hay un temazo ahora...

> Participante 3

Sí, sí...

> Participante 6

... la mitad de los movimientos populistas 'barra' no sé qué tienen que ver con una resistencia a esta globalidad, entonces yo creo que aquí va a haber un rebote clarísimo. Auguro una vuelta a lo local...

> Participante 4

Total, total.

> Participante 6

... porque... y esto tiene que ver al final con las personas ¿eh? No quiero esta... no quiero que me arrastréis a esta globalidad, mínimo la quiero elegir. No quiero que me la impongan, no quiero esta sensación de pérdida de poder que está detrás de... a muchos niveles. Entonces, yo estoy con vosotros, o sea: 'glocal'. Lo 'glocal' va careciendo de sentido a pasos agigantados...

> Participante 1

No sé, hay como una sensación de ansiedad que genera esto, porque... un poco conectando con lo que decías antes de la homogeneización también de los modelos de éxito [se dirige a participante 3]. Todos perseguimos un único modelo de éxito. Entonces un chaval que quiere ser ganadero en Galicia no está persiguiendo el modelo de éxito que se espera de su generación y entonces está perdiendo su juventud. En vez de ser un *techy* trabajando para estar en Google o algo así, está siendo ganadero ¿no?... Estás desperdiciando tu vida porque no estás perteneciendo al mismo modelo de éxito. Y que justamente la diferencia de estas realidades contra estos modelos de éxito es lo que genera esas ansiedades y esas frustraciones de una manera...

> Participante 3

Total, total.

> Participante 5

Va a ser muy difícil desligarse de lo global, si lo global que nos une es un modelo económico imperante...

> *Participante 3*

Justo.

> *Participante 5*

... o sea, eso va a ser imposible, entonces por mucho que queramos: o es lo global o... No, son simultáneas y tanto uno afecta al otro como el otro al uno...

> *Participante 4*

Total.

> *Participante 5*

... si es sistémico el todo afecta a las partes como las partes al todo y lo que le pase a uno nos pasa a todos. Entonces, es un vaivén que efectivamente crea ansiedad, pero la mejor manera para actuar contra la ansiedad es actuar más. Entonces, no es ni estar solo en la parte... como diseñadores estratégicos metidos digamos en las partes altas o en las medias o en las bajas, es estar precisamente dando soluciones...

> *Participante 3*

Para mí es inversión.

> *Participante 5*

... de todo esto y visionando el futuro, que al final lo que tenemos que hacer es generar escenarios para poder actuar.

> *Participante 6*

¿Inversión de dinero, o...?

> *Participante 3*

Sí, o sea: porque hay que meterle dinero a la reestructuración de lo local...

> *Participante 4*

Meterle pasta, sí, sí.

> *Participante 6*

Sí, sí.

> *Participante 3*

... ya podemos diseñar...

> *Participante 6*

No, sí, sí... pero ojo, que eso es lo que estamos viendo ¿eh? que la gente lo que está pidiendo...

> *Participante 3*

Ya, ya...

> *Participante 2*

Complicado, también ¿no?...

> *Participante 3*

Sí, es complicado pero...

> *Participante 2*

... yo me acuerdo... yo pertenezco a una asociación que se llama Sannas, que es el triple balance, de empresas triple balance, y el último festival en septiembre lo hicimos en La Posada del Agua, que está en Ávila, con muchas

empresas que fuimos allí, una inmensa mayoría de Madrid y luego había también empresas locales que se presentaban. Entonces había una empresa de vino, había una empresa de cerveza que hacía cerveza artesana y luego estaba... había más. Entonces mi socio y yo cogimos y nos fuimos a Ávila: venga, un viernes vamos a... ¡Ah! y había otra empresa que fabricaba ventanas para *passive house*, o sea, esas casas que no tienen mucho impacto, así como muy tal... Fuimos a verlas y una había contactado con una empresa de *branding* en Madrid que no estaba... que no estaba mal, que estaban haciendo una etiqueta que estaba bastante bien. El otro, por ejemplo, había caído en una red de esas que le hacen las páginas web a todos y, entonces, aquello era un desastre, con el dominio capturado y... que no, que no... Y la empresa de ventanas vende en toda Europa y casi todos los proyectos que hace los hace en España y algunos los hace en Francia. La empresa de vinos el 89 por ciento de la producción la exporta a todo el mundo. Y la empresa cervecera quería tener un impacto mucho más local, mucho más en Ávila, pero en Ávila no vende. O sea: vende en Madrid porque su producto tiene más encaje. O sea, quiero decir, que luego yo vuelvo otra vez con el asunto de la pyme y de que hay mucho desconocimiento también de muchas empresas que están intentando tener un impacto... Yo no le pregunté al del vino por qué vendía de manera internacional, cómo había sido aquello, de repente que sus vinos se vendan tanto en Japón o en otros sitios. Solamente una cosa comento: en nuestro estudio estamos haciendo una investigación sobre cosmética natural y ecológica y tal... y temas de comunicación, *branding* y cómo lo hacen... Y en una entrevista que hicimos a la dueña de Ecoeko, que es una marca de cosmética natural, nos decía que una venta en Francia era solamente una venta pero que una venta en España era una oportunidad para cambiar las cosas. Y yo decía: ¡qué interesante! Pero ¿qué pasa si alguien intenta comprar tus productos fuera, se los vendes? Y dice: no, busco un aliado o alguien que pueda hacer allí... y le recomiendo a esa persona en Alemania o en... esa marca. Me dejó bastante impactado, me gustó eso, sí, sí.

> *Participante 5*

Lo que pasa es que hay muchas microempresas que no van buscando esta noción de crecimiento...

> *Participante 3*

Muchas.

> *Participante 5*

... porque, según entiendo, en una visión sistémica el crecimiento infinito es inviable.

> *Participante 4*

¿Inviabile?

> *Participante 5*

... no, no es posible. Tú creces como cualquier organismo, que al final una organización o una empresa es un organismo vivo. Y ninguna... ninguno crece indefinidamente...

> *Participante 3*

Si, o se reinventa...

> *Participante 5*

... entonces...

> *Participante 4*

Lo intenta. lo intenta.

> *Participante 5*

... claro pero partimos obviamente del mismo modelo...

> *Participante 4*

Total, obsoleto...

> *Participante 5*

... clásico...

> *Participante 4*

... que no es una economía circular.

> *Participante 5*

... claro, entonces, en el momento que esta pequeña empresa o cualquier empresa o cualquier organización se dé cuenta que no tiene por qué crecer indefinidamente...

> *Participante 2*

Pero ¿en qué aspectos crecemos? Hay muchos aspectos del crecimiento.

> *Participante 5*

... claro, por eso: me refiero a este asociado necesariamente al aspecto económico. O puede ser al aspecto estructural ¿no? podrá crecer en principio de manera que tú quieras pero ¿por qué cada vez tienes que tener más empleados? No lo sé, o sea: quizá habrá modelos de negocio que lo requieran, otros que no, unos sistemas que sí, otros que no. Pero es esta necesidad que parece como un...

> *Participante 1*

Ajá... modelo de éxito...

> *Participante 5*

... como un estereotipo impuesto de que aquella empresa que va teniendo cada vez más empleados y que cada vez factura más y que cada vez busca tener en su cuenta bancaria acumular más, es mejor. Y quizá no.

> *Participante 3*

Ese modelo tiene más de 100 años, ¿eh?

> *Participante 4*

Diseño, diseñar una mentalidad, que es rediseñar cómo pensamos.

> *Participante 5*

Claro, pero los ha tenido siempre y eso nos ha traído hasta aquí.

> *Participante 2*

Sus luchas... por ejemplo... de esta mujer... la lucha de ella era conseguir una certificación de productos ecológicos para la lavanda, o sea las cosas que emplea... Porque otra cosa que decía que también me dejó bastante... que era decir: yo lo que quiero es intentar consumir kilómetro cero o a nivel español. Porque además nosotros, que somos animales, vivimos aquí, estamos acostumbrados al hábitat que tenemos alrededor y entonces nos sientan mejor las plantas que tenemos alrededor. De nuevo es algo que... es verdad que además con el tema de la cosmética ni te cuento: hay nombres de plantas y de aceites, cosas que yo nunca sospecharía y se traen de todos los sitios del mundo. Creo que intentar hacer una cosa muy local, solamente para que... no solamente por el tema del CO₂, sino que es una cosa del propio entorno ¿no? del animal...

> *Participante 1*

Hay un tema de deslocalización: por un lado, de los problemas... ya me explico... y, por otro lado, de los capitales también...

> *Participante 3*

Sí...

> *Participante 1*

... y me viene a la cabeza el ejemplo de las patinetas estas que van en todas las ciudades del mundo. Y que eso al estar deslocalizado el problema y que de repente nos generan una solución a algo que no sabíamos si era un problema o era más problema el crear más problemas... Pero con la deslocalización también de esos capitales, pues de repente se hinchan a financiar este tipo de *startups* que de repente generan unos problemas gigantes. Yo hace un año no iba a Bogotá, volví y ya... ¿En qué hora se llenó esto de patinetas? Y ahora tienen montañas de patinetas tiradas por todas partes. Entonces, como que también es un fenómeno interesante el flujo del capital, el flujo de capital en ese tipo de movimiento.

> *Participante 5*

Y lo que dices tú de la deslocalización de la responsabilidad también...

> *Moderadora*

Aprovecho para introducir el siguiente tema... [beneficio empresarial]

Tema 3 – Beneficio empresarial

> *Participante 4*

Interesante... Yo creo que hay que empezar rediseñando la cultura... rediseñando la empresa. Rediseñando, digamos, cómo pensamos, cómo somos como sociedad. Yo creo que ahí es donde tenemos que hacernos fuertes porque es que nada va a cambiar si no se cambia la mentalidad del paradigma...

> *Participante 3*

Sí, o ¿qué entendemos hoy por beneficio? ¿Y qué deberíamos de entender en 50 años por beneficio?

> *Participante 4*

Sí... exacto, lo que has dicho tú... estar con la mentalidad... siempre tiene que haber beneficio, eso es imposible. Es una mentalidad durísima, desde luego.

> *Participante 5*

Que siempre está la moneda de por medio ¿no? cuando hay otros parámetros. Yo tomo... los visualizo y me incluyo: nos visualizo... no dejo de vernos como prescriptores. Quizá a veces nos cuesta trabajo creernos prescriptores, decimos: no, es que está tan alejado del diseñador que me vean como un prescriptor... Pero es que al final somos prescriptores. Es que, si no, no nos llamarían. Entonces, si estoy ahí, tengo que prescribir y decir: mira, esta es la visión donde podemos cuadrar tus intereses y los del local y el global ¿no?...

> *Participante 3*

Totalmente.

> *Participante 5*

... veo un punto de vista bastante más amplio.

> *Participante 4*

Yo me veo como... yo creo que deberíamos de ser *CEOs*, o sea: superarlos. No, no, en serio. Yo creo que deberíamos de tenerles debajo a todos ellos.

> *Participante 3*

Bueno... no...

> *Participante 2*

Perdona, ¿que teníamos que ser qué...?

> *Participante 4*

Que nosotros deberíamos de ser los nuevos empresarios.

> *Participante 2*

¡Uy, madre!...

> *Participante 4*

Sí, sí. Es que yo lo veo así...

> *Participante 2*

... yo no comparto...

> *Participante 4*

... te lo puedo argumentar...

> *Participante 2*

... yo estoy muy a gusto en mi parte.

> *Participante 6*

O sea, yo personalmente, como diseñador, no me veo como prescriptor. Me puedo ver como una enzima que hace que ocurran cosas más rápido y con más potencia. Pero yo siempre he tenido muy claro que mis clientes (entre comillas) son los héroes de la historia. Ellos son los que arriesgan, son los que ponen la pasta. Soy muy poco creyente del diseñador como ser iluminado. Para mí los iluminados son ellos. Porque, si no... si no, efectivamente el siguiente paso es hacerse empresario. O hacer una iniciativa. Yo soy muy, muy, muy... ahí tengo una visión clarísima: yo estoy al servicio del empresario o del tío que tiene una organización, el tío que está en la realidad. Y no llego ni a prescriptor: llego a consejero. Pero yo creo que la transformación... Pienso en el papel de esto como una enzima de la transformación. Nosotros ayudamos a transformar: el héroe, y el que se transforma, es la persona, la organización, la pyme...

> *Participante 2*

Un facilitador.

> *Participante 4*

Pero un *CEO* ¿qué es? Es alguien que dice... que tiene... digamos: una visión. Que tiene un sistema y un lugar adonde quiere llegar, que está anclado. Si fuese un sistema con una nueva forma de ser *CEO*, que tiene unos valores, que tiene una conciencia social y que considera a las personas, que actúa en consecuencia...

> *Participante 6*

Sí, pero es también la persona que tiene que despedir, la persona que se endeuda...

> *Participante 3*

Yo también pienso como tú, yo no...

> *Participante 6*

... la persona que tiene que hacer cosas que no le gustan... Entonces... Yo he hecho de las dos cosas: he tenido varias empresas. Yo tuve una empresa, que luego monté otra cosa que era una no empresa... justamente porque yo dije que había sacado... tenía riesgo a la aversión emocional, no económica. O sea, me daba lo mismo perder pasta, pero, si me tocaba despedir otra vez a alguien en la vida, habría fracasado como persona. Entonces... muy bien la visión, tú ayudas con la visión, pero me parece que llevar la iniciativa real de cualquier cosa es ser el héroe.

> *Participante 3*

Si, yo no creo... Desde luego creo que partiendo de lo que hablamos: de grafismo, lenguaje y comunicación, creo que es súper importante también intentar tener instaurada la horizontalidad. O sea, yo también creo que no debería haber nadie arriba ni abajo, sino más bien creo que debemos trabajar todos en pro del objetivo. No sé si, aunque ellos sean el héroe de la historia, pues nosotros... Yo estoy de acuerdo contigo en que ellos son el héroe de la historia y son quien realmente van a hacer la transformación, pero... yo si no nos quito responsabilidad...

> *Participante 6*

No, no... yo no he renunciado, me han contratado para...

> *Participante 3*

... yo lo único que sí creo es que es un trabajo paralelo, en donde... en donde si nosotros por ejemplo... cuando hablabas de hacer las transformaciones rápido y tal y no sé qué... nosotros también creemos mucho por lo contrario, por un poco parar los pies porque también vemos cómo suceden cosas como la inversión en no sé qué... y de pronto tal y no se piensa tan a largo plazo. En consecuencia, es como: espérate un poco, replantéate esto, replantéate el reto, piénsalo, y yo te acompaño en la resolución del siguiente...

> *Participante 6*

Hecho rápido o con potencia... O sea, que creo que lo que mejoras es, entre comillas, la calidad de esa transformación, hacia donde él quiera ir...

> *Participante 3*

Sí, justo...

> *Participante 6*

... pero yo estoy muy lejos de ser... tú le acompañas, efectivamente. Yo estoy súper de acuerdo con eso: le estás acompañando, tienes responsabilidades porque eres una persona importante ¿eh? como diseñador...

> *Participante 3*

Como persona ¿no?

> *Participante 6*

... como persona, como...

> *Participante 3*

... también a mí me gusta mucho hablar de... porque muchas veces nos ponemos la chaqueta del trabajador, del diseñador estratégico, pero luego todos somos personas que nos debería de importar a nivel individual...

> *Participante 2*

Sí, sí, y nos importan, vamos. O sea, quiero decir, eso es...

> Participante 3

Sí... no sé... no os conozco, pero... no sé si a todos...

> Participante 2

... quiero decir: uno no puede... Por lo menos yo tengo mi propia empresa y... cuando tienes tu propia empresa y trabajas hace 14 años con una empresa, o lo estas haciendo medianamente bien... o si vas pisando cuellos, no te llaman más. Y eso supone también que te importan las cosas que hacen. Y entiendo... no sé... Eugenio Vega decía que un diseñador tiene más papeletas o diseñadores y diseñadoras tienen más papeletas para ser buenas personas porque tienen una gran empatía... se supone.

> Participante 3

Sí, pero yo la verdad es que no pienso ni más ni menos. Me cuesta mucho pensar o juzgar si alguien puede tener más o menos empatía, más o menos cargo, más o menos responsabilidad... Yo siempre...

> Participante 1

De hecho las organizaciones están tendiendo a modelos más horizontales...

> Participante 3

... sí, la verdad es que me gusta pensarlo así...

> Participante 1

... quería rescatar lo que habéis dicho antes de la vocación de servicio. Eso es muy importante. Somos un oficio de servicio y quería atarlo con lo que tú decías antes del *CEO*. Hay unas descripciones de diseño estratégico interesantes o interpretaciones de diseño estratégico que vienen del mundo IT. Y que hablan de *enterprise design* y de cómo hacer diseño estratégico es poder diseñar justamente esas diferentes capas de lo que hace la empresa, no solamente en la organización y lo que produce, sino la empresa en el mercado. Y cómo tener esa conciencia del todo es hacer diseño estratégico. Es una interpretación... y en esa medida, pues claro: ¿qué hace un *CEO*?

> Participante 4

Exactamente.

> Participante 1

... pero, ¿cómo hacemos para poner al servicio de la organización, desde una vocación de servicio y desde una horizontalidad, ese tipo de pensamiento?, ¿no?

> Participante 4

Repensando el sistema. Estamos hablando de beneficio empresarial que es lo que pervierte... lo que nos está llevando a...

> Participante 1

... y yo lo que me he encontrado en el ejercicio profesional es que a veces sonamos arrogantes. Sonamos arrogantes porque [dicen]: yo llevo 50 años haciendo empresa y tratando de entender el sistema y viene este iluminado a decirme... ¡pah! ¡transformado! Y que muchas veces el gran ejercicio del diseño... el ejercicio profesional del diseño estratégico pasa más por evangelizar, sí, pero más de cómo le hablo a él en su lenguaje...

> Participante 3

Justo.

> *Participante 4*

Exactamente.

> *Participante 1*

... cómo le hablo a él en su lenguaje y cómo hago para que él construya su propio discurso... con otras palabras y con otro... pero que entienda que yo le puedo ayudar a entender esas diferentes dimensiones desde una vocación de servicio. Y ahí es que hay unos retos profesionales importantes.

> *Participante 5*

Por hacer una observación: cuando yo me refiero a prescriptor no me refiero al iluminado o al sabihondo o al que está por encima, me refiero precisamente a esta... a que tenemos una función específica y que dominamos unas habilidades... O vamos... algo que nos diferencia de otras disciplinas o profesiones. Y que en ese sentido vamos a prescribir, o a dar consejo, o a hacer unas sugerencias, o aportar unos criterios, o algo que nos permita precisamente ocupar un lugar específico allí. Es decir, hay una razón de ser y en esa... Tenemos que asumir que esa razón de ser y lo que vamos a trabajar ahí pues tiene una responsabilidad y también tiene una importancia dentro de todo ese sistema. No porque está por encima sino tomando en cuenta a todos...

> *Participante 4*

A mí lo que me motiva es cambiar.

> *Participante 6*

Pero esto que estamos hablando de la reinversión o la redefinición de qué significa el beneficio empresarial es posible en las pequeñas empresas. Las grandes empresas...

> *Participante 3*

Pues yo me lo llevo todavía más abajo, o sea: no va a ser posible si ese beneficio empresarial viene de nuestro propio beneficio. O sea: nosotros también queremos todo el rato más dinero y más dinero para otro piso y para... entonces...

> *Participante 1*

Los modelos de éxito...

> *Participante 3*

Exactamente... Tendríamos que reaprender lo que consideramos una forma de vivir, o forma de... pero la palabra beneficio ahora lleva implícita la economía, pero...

> *Participante 6*

Mi reflexión es... esto que os digo que es una gran corporación, es una empresa del Ibex 35... entonces... yo llevo no llega a cuatro años y para mí el mayor aprendizaje es entender cómo funciona una empresa de éstas y es... es brutal, tan brutal como... te das cuenta de que esto funciona simple y llanamente por...

> *Participante 4*

Por el beneficio...

> *Participante 3*

Facturación...

> *Participante 6*

... pero es peor, es peor que eso, es muchísimo más...

> Participante 1

¿Maquiavélico?

> Participante 6

... bueno, mucho más péfido. Es decir: realmente tú, cuando tienes una gran estructura, que en el fondo ya tienes acciones... tienes unos señores que compran y venden acciones tuyas... Es decir: realmente lo que trabajas es para proyectar cierta imagen, que no tiene ni que ser real. Es decir: a proyectar cierta imagen que es lo que supone que la gente... o sea que haya unos analistas que vean tu realidad y digan: oye, esto hay que comprar o esto hay que vender...

> Participante 1

El movimiento que acaba de hacer Telefónica hoy...

> Participante 6

¡Sí, sí, sí! De eso está lleno. Entonces yo estoy en esta empresa... Yo, cuando entré aquí, dije: bueno, voy a ver qué hay aquí. Yo, en mi imaginario tenía: estos tíos seguro que tienen aquí una cúpula de dominadores del mundo que lo tienen todo claro y pensado a 20 años cómo dominar el mundo... y te das cuenta de que no es verdad. Es decir, que es al revés: es una organización muy, muy, muy orientada a la acción, al valor de la acción. Que son cortoplacistas o medioplacistas...

> Participante 3

Total.

> Participante 6

... les da absolutamente todo lo mismo, salvo...

> Participante 4

El bonus...

> Participante 6

... bueno, que no es ni bonus. El bonus, luego, es interno, el bonus es... digamos... la estructura de poder interna que sirve para ejecutar. Pero en la súper dirección es simple y llanamente... porque la súper dirección al final tiene un montón de acciones, entonces esto de... no sé... El de Zara, que de pronto es el más rico del mundo y es porque la acción ha bajado dos euros y su valor es 100 mil y está valorada en 50 mil millones. Pero eso es un súper montaje. Es decir, de alguna manera hay un montón de gente jugando a ese juego y son los accionistas. Yo creo (esto es una chorrada)... es decir... todo esto del beneficio empresarial... que estoy de acuerdo contigo que es un cambio de valores en el que el éxito no es el dinero y eso lleva a hacer empresas que no te proporcionan sólo dinero, sino otras cosas que se pueden considerar como un éxito. En las partes más altas de la estructura, en el momento en que tú tienes inversión, hay alguien capitalista que te pone capital para que tú desarrolles, se vuelve extremadamente difícil. Porque ahí os digo esto mismo que os decía al principio... Luego, estoy maravillado (entre comillas) perdón, lo de maravillado... [risas] ¡echa para atrás y borra! [se dirige a la moderadora]... cómo son organizaciones absolutamente agnósticas... es decir: pasta, valor de la acción. No son ni de izquierdas ni de derechas, aunque pueda parecer *nose-qué, nose cuántos...*

> Participante 2

Lo que pasa es que ahí hay una cuestión y es la inversión de la pirámide...

> *Participante 6*

Sí, sí...

> *Participante 2*

... entonces, los que estamos aquí somos de a pie... tú lo estabas diciendo: [se dirige a participante 3] demandamos ciertas cosas. Demandamos transparencia: no nos la cueles... porque la publicidad ya no funciona...

> *Participante 6*

Sí, sí.

> *Participante 2*

... sabemos Internet... y también somos manipulados por Internet ¿no? Pero bueno... O sea, que tenemos claro: hay que ser sostenibles, hay que ser sociales... La RSC [responsabilidad social corporativa]...

> *Participante 6*

Lo que hablábamos de la economía circular: ahí es donde yo trabajo con esa responsabilidad...

> *Participante 2*

... hay un movimiento...

> *Participante 6*

... si tú le ofreces algo a las personas... incluso una gran corporación... si la gente quiere más transparencia o quiere economía circular: estos tíos, que son agnósticos, dan economía circular, pero en carretillas.

> *Participante 4*

Pero en carretillas, total.

> *Participante 2*

... sí, yo estuve hace poco en un curso de informes no financieros, donde tienes que poner todo lo que no sea estrictamente económico... y había bufetes de abogados... y decían: pero vamos a ver, esto cómo puedo solucionarlo yo rápido y que... porque todo esto que me estás contando son muchas, muchas... los ODS, pero esto... ¿qué es esto?

> *Participante 6*

Lo habéis dicho antes los ODS no sé que es...

> *Participante 2*

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

> *Participante 1*

Justo lo que tiene ella aquí en el pecho... [se refiere a participante 5 que tiene un pequeño broche con la corona ODS].

> *Participante 6*

¡Ah, sí! Yo no sabía el acrónimo, el acrónimo de pronto me ha sonado súper...

> *Participante 2*

... quiero decir que hay un movimiento ahí... que algunas lo hacen más, otras que lo hacen menos... O sea, que luego hay temas de... Iberdrola, por un lado, con temas de corrupción y no sé qué y me consta que es una empresa que 'hace por', o por lo menos intenta... luego por otros lados tendrá su parte...

> *Participante 6*

Mi experiencia es que son realidades muy complejas que, una vez que estás dentro... debajo, te encuentras todo tipo de gente de pelaje, intenciones...

> *Participante 4*

Pero, si nos centramos en las personas, miramos esa cúpula centrándonos en las personas y te imaginas a un tío, o varios, que si consiguen equis objetivos les dan un 40 por ciento de los beneficios, que igual son 100 millones de euros... pues ya está. Hay que hacer lo que hay que hacer y se la pela... les da igual, da igual, se cortan cabezas, se hace lo que sea... por eso hay que cambiar el modelo...

> *Participante 2*

Pero luego la generación, las generaciones que vienen... ¿no?... la cosa no va por ahí, ¿eh?

> *Participante 4*

Pero están ahí, ellos.

> *Participante 2*

Hombre, claro, porque venimos de donde venimos. Mi padre... Yo, cuando entré a trabajar en Caja Madrid, mi padre estaba que se le saltaban las lágrimas al hombre. Menos mal que cuando decidí irme de allí, que me fui en el 2001 que no había crisis, el hombre ya había fallecido. Si no, lo mato... del disgusto. [risas].

> *Participante 6*

Si no hubiera fallecido habría fallecido en ese momento. [risas].

> *Participante 1*

Hay un tema interesante de preguntarse por el beneficio empresarial: del cuándo de ese beneficio empresarial. Entonces... Las grandes corporaciones parecen estar más pensando en el beneficio empresarial del futuro... en el sentido de los movimientos que hacen...

> *Participante 6*

Pero de futuro...

> *Participante 1*

... especulativo... me refiero a lo que acabas de decir [se dirige a participante 6]. El movimiento que acaba de hacer Telefónica y que comunicó Pallette: voy a reestructurar completamente Telefónica, voy a crear unas unidades de 'Telefónica Tech?... Bueno... una serie de elementos, que inmediatamente: ¡pop! hicieron subir la acción, pero que luego que se tradujera en acción...

> *Participante 6*

Sí, pero eso te quiero decir, eso dentro de Telefónica es que cambian cuatro de sitio y... es rollo para el...

> *Participante 1*

... claro, por lo que acabas de decir ¿no?: justo, fabricamos una imagen de 'sabemos lo que hacemos' y, de repente, sube la acción y pareciera que están como capturados por la idea de futuro, no por el futuro: por la idea de futuro de los capitales especulativos...

> *Participante 3*

Total.

> *Participante 1*

... pero lo conecto con lo que decías antes de las pymes [se dirige a participante 2]. Y es que las pymes, o están atrapadas en el presente en lógica de supervivencia... y que en este oficio de diseño estratégico uno debería como poder balancear estas dos cosas... Es cómo... no dejar a la empresa pequeña secuestrada por el presente y cómo hacer que esos futuros... O poder incidir en esos futuros, si se quiere incidir en esos futuros. No tanto... ojalá pudiéramos estar en esas grandes decisiones que por ahí parece que no existen... pero sí incidir, ¿no? McKinsey está haciendo diseño estratégico con Telefónica para ayudarle a pensar todo esto...

> *Participante 6*

Estoy pensando en escribir un blog, con clave... para amigos [risas] lo que me ocurrió aquí...

> *Participante 2*

Pero hay un montón de pymes que tienen muchísima más visión que las grandes corporaciones...

> *Participante 3*

Total, pero porque es mucho más difícil... es un poco... Yo también lo veo como cuando hablamos del sistema... Cuando las corporaciones son tan, tan grandes, se convierten también en una jungla súper difícil de manejar, de transformar, de... de todo... es muy complicado.

> *Participante 6*

Es un transatlántico. Transatlántico en el sentido de la inercia... Y esto ha pasado: voy allí, veo el iceberg, me voy a ir al fondo... y me voy contra el iceberg porque soy incapaz de girar la maquinaria. Es tal la inercia que soy incapaz de...

> *Participante 5*

De todos modos, lo que define los beneficios... al final lo que lo determina, son las prioridades, los principios y los valores...

> *Participante 6*

Sí, sí, sí.

> *Participante 5*

... de todos modos al final esas grandes corporaciones, o lo que sea, están formadas por personas ¿no? Y ahí pues depende... muchas veces te lleva la vida. Aunque tú tengas unos principios y unos valores, o unas prioridades... el día a día te va llevando a quizá trabajar o colaborar o ser parte de una empresa a la que no quieres pertenecer.

> *Participante 3*

Lo que está pasando en Google ¿no? ahora con las manifestaciones y en Amazon también... Es un poco el valor que tiene el individuo en la estructura.

> *Participante 2*

En esta pregunta [señala el tema de la cartulina: beneficio empresarial] ¿hemos hablado de triple balance? [se dirige a participante 1]

> *Participante 1*

No, no, no...

> *Participante 2*

Muy mal, ¿no?, debería salir el término...

> *Participante 1*

Sí [risas]. ¡Qué mal por nuestra parte! ¿no?

> *Participante 2*

... mal por nuestra parte... nosotros somos compañeros de promoción de un curso en el que nos hablaban sobre el triple balance: el balance económico, social y sostenible. Y que eso lo contaban hace... ¿siete años?

> *Participante 1*

Sí, ocho o así...

> *Participante 2*

... siete u ocho años. Bueno, pues eso... yo el otro día en la Cámara de Comercio (¡la Cámara de Comercio de Madrid!) que es el sitio con más caspa que hay en el territorio nacional... El señor profesor habló del triple balance, para el tema de las memorias económicas. Y entonces dices: resulta que Laurent [se refiere a Laurent Ogel profesor del curso mencionado anteriormente], con sus sistemas y con sus maneras de... pues eran visionarios, que aquello estaba... Y bueno, yo espero que cada vez se vaya hablando más y que cada vez tenga... y hay maneras...

> *Participante 6*

Y cada vez se habla más... Otra cuestión es que igual sólo estás rascando... pero son temas cada vez más presentes. Sin ningún tipo de duda. Por lo menos desde mi visión histórica personal: de lo que yo veía en 2001 ó 2005 a lo que veo ahora, ha cambiado mucho. Otra cuestión es cuánto es un valor que te atrae desinteresadamente, cuánto te da lo mismo y cuánto es una transformación real. Pero también es verdad que no se puede dar lo uno sin lo otro...

> *Participante 2*

... abajo está. En la pyme está aquí [señala a su muñeca 'en las venas']. Porque uno es, uno ya no tiene que conformarse para que el cliente... no se qué... uno ya es... Entonces uno es y quiere vivir su parte empresarial como vive la personal...

> *Participante 6*

Sí.

> *Participante 2*

... y eso... vamos: a la orden del día.

> *Moderadora*

[Muestra un nuevo tema 'concepto de trabajo']

Tema 4 – Concepto de trabajo

> *Participante 6*

El concepto de trabajo, madre mía... Estás trayendo temazos ¿eh? [risas].

> *Participante 4*

¡Total!

> *Moderadora*

Pequeñitos... [risas].

> *Participante 5*

Y luego con la calefacción... [risas] está intensa. [hace calor en la sala].

> *Participante 2*

Concepto de trabajo...

> *Participante 6*

Aquí estaréis haciendo futuros... ¡a saco! Porque aquí hay distopías brutales...

> *Moderadora*

Bueno, el tema ha ido saliendo también ¿eh? cuando lo he sacado no era...

> *Participante 6*

... para mí... Esto lo digo mucho: a mí me va a dar una rabia... por muchas cosas... pero una rabia enorme morirme. [risas] Porque me apasionaría vivir dentro de 50 años, cuando realmente no haya trabajo para todo el mundo, cuando cambie el concepto de trabajo, cuando no sea necesario trabajar para vivir... y esto va a pasar...

> *Participante 2*

Está a la vuelta de la esquina...

> *Participante 6*

... y entonces yo... sobre todo sí que hay que echarle a algunos futuros... porque esto sí que cambia la sociedad brutalmente: cuando se pone una renta básica. Sería una de las cosas más divertidas de vivir...

> *Participante 4*

Sería maravilloso...

> *Participante 6*

... porque generan un nivel de distopías y de nuevos escenarios absolutamente brutal...

> *Participante 3*

Brutal.

> *Participante 6*

... me encanta este tema. [risas]

> *Participante 1*

Como diseñadores estratégicos...

> *Participante 6*

... como diseñadores estratégicos, este es el principio del cambio de un montón de cosas. El concepto de trabajo más la tecnología. Es el inicio del nuevo mundo: es posible la deslocalización, es posible...

> *Participante 1*

... a mí me sugiere, además y por lo que he vivido recientemente mi trabajo, el que el trabajo y las maneras de trabajar son objeto de diseño también.

> *Participante 4*

Exactamente.

> *Participante 1*

Yo vengo de trabajar más hacia afuera y en proyectos. Hacia afuera en productos y servicios de experiencias, sistemas, política: hacia afuera... Pero entender que, para que eso sea posible, hacia adentro hay que modificar un

montón de cosas y que eso se hace objeto de diseño me parece muy interesante. Entonces... ahora se empezó a hablar de diseño organizacional, de cómo los procesos de transformación de la organización se hacen objeto de diseño y se acompañan de estas lógicas. Ahí hay un tema muy, muy, muy potente. Sobre todo cuando esta función organizacional de innovar ya no sucede de manera más esporádica y aislada, sino más intrínseca y constante. Pues cambia completamente este concepto de trabajo. Y hace que el acompañamiento de nuestra profesión a ese cambio de paradigma o en ese cambio histórico en el que estamos... pues haya mucha demanda, ¿no? Yo estoy viendo mucha demanda de eso... Sí, sí, diseño: bien, o innovación... pero ayúdenos hacia adentro. Y me parece que... o para mí ha sido como un: ¡ah! ¡que estaba ahí y no lo había visto! Como que estaba mirando para allá y ¡hostia! Y esto estaba aquí y yo no lo estaba viendo. Estaba viendo cómo acompaño a los de aquí a mirar hacia afuera, pero no estamos mirando al resto, a lo que estaba pasando dentro. Y ahí creo que hay una cosa bonita. Además... cómo los acompañamos a anticiparse al trabajo, anticiparse a eso... Es bien interesante.

> *Participante 6*

Yo, hilando con lo que tú dices, me parece que a veces hacemos diseño estratégico, o la mayoría de las veces, alrededor del consumo, del servicio... y muchas veces la superficie con las personas es muy bajita. Cuando entran... una vez en la vida vas a hacer esta cosa que quiero transformar... y sin embargo esto es un... aquí las personas están presentes...

> *Participante 1*

... todo el tiempo, es la materia del trabajo.

> *Participante 3*

Sí, total.

> *Participante 4*

Rediseñar la forma de vivir...

> *Participante 6*

... el 33 por ciento de tu vida... y esto tiene un impacto brutal.

> *Participante 4*

Brutal.

> *Participante 3*

Brutal, sí, sí... y también sobre la percepción del trabajo, no sólo del concepto, sino de la percepción en sí que puedes tener de él.

> *Participante 6*

Efectivamente es tendencia ahora, pero me parece de lo más interesante y evidentemente donde más hay que desarrollar. Porque esto sí que produce cambios...

> *Participante 1*

Sí, es impresionante.

> *Participante 6*

... son como los de Iberdrola, ¿no?, que en Iberdrola trabajan sólo hasta las tres.

> *Participante 3*

Sí, nosotros hemos hecho muchísimos proyectos de transformación laboral, cada vez más... Pero... es verdad que... bueno, está mal decirlo y hay que cortar..., pero muchas veces después de esta transformación hay mucha gente que se va también, ¿eh? Hay mucha gente que se va, mucha gente que viene y mucha gente que se descoloca... hay mucha gente que tal... Pero es súper necesario a la hora de implementar hacia afuera algo que no se puede vender si no se hace. Es importantísimo...

> *Participante 6*

Si, eso es así.

> *Participante 3*

... y es muy bonito también, porque es impacto como ya mucho más individual. Y se ve la transformación y es muy guay. Y luego, bueno... no sé si tiene mucho que ver... pero hay una historia muy bonita que cuando hablabas tú de lo de los futuros, de la renta básica y tal... [se dirige a participante 6] Que cuando estudié un poco la historia de cómo hemos llegado a trabajar en la forma que trabajamos hoy, analizando toda la transformación desde antes de la Revolución Industrial y todo eso, me di cuenta de la importancia que tiene a nivel familiar, a nivel contexto y espacio-casa, a nivel urbanístico... O sea, ha sido una llavecita que se ha activado y que ha transformado un montón de cosas... Antes se producía en las casas: entonces las casas eran cien por cien útiles, se convivía mucho más, se aprendía el oficio, porque estabas en casa. Se criaba en casa... Entonces... a la hora que todo eso se lleva a una fábrica para producir más, el hogar se queda vacío, el aprendizaje se deslinda, el legado se rompe... Entonces ahí hay una historia que es preciosa, que me pregunto cómo se podría un poco hacer a la inversa, que me parecería muy interesante...

> *Participante 4*

Con educación. Yo creo que el concepto de trabajo está muy arraigado, o sea está muy implicado en la educación que tenemos... la que recibimos... que en realidad no ha cambiado nada precisamente desde... desde hace dos siglos.

> *Participante 3*

Sí. Antes, por ejemplo, el artesano le vendía, imagínate: tres mantas. Y le pagaban por las tres mantas. A la hora que se va a la fábrica, empiezan a pagarle por tiempo, por hora, no por producto. Y ese es nuestro modelo actual, el de por hora... en general... excepto que trabajes por objetivos. Pero yo no juzgo si está bien, si está mal... pero me llaman mucho la atención las implicaciones sobre todo familiares, de legado y... ¿cómo llamarle?... sí, como contextuales, de hogar, de movilidad...

> *Participante 6*

... de transmisión...

> *Participante 3*

... sí, de transmisión de conocimiento, que tiene... Me parece impresionante.

> *Participante 5*

El concepto que has tocado de movilidad es interesante...

> *Participante 3*

... que lo estamos tocando hoy ¿no? pero que no lo había visto a lo largo del...

> *Participante 5*

... entonces ya sí llegamos a los nuevos... a los nómadas digitales. Que ahora los entornos y los contextos de trabajo en principio van cambiando, van evolucionando. Y se supone que cada quien va buscando... (quizá más en las pymes o en otros entornos o contextos u otros que se entienden más tecnológicos), objetivos donde ya el contexto y el lugar de trabajo y la idea de trabajo no es tan... no es como la conocíamos tradicionalmente. Ha ido evolucionando y cada vez es más diversa.

> *Participante 6*

Sí, pero bueno se basa en lo mismo: en la famosa productividad. Que tú produces mucho más y generas mucho más valor de lo que estás produciendo. Una cadena de valor que ése es el... la Revolución Industrial...

> *Participante 4*

Total.

> *Participante 6*

... estás las 8 horas y produces... lo famoso de: ¡España no es productiva como Alemania! No, es que un tío que aprieta una tuerca en Alemania... vende motores que cuestan cien mil y un tío en general en España aprieta una tuerca... en un bar haciendo turismo, para el aire acondicionado, entonces...

> *Participante 3*

Sí, y hay intangibles también...

> *Participante 6*

... claro, hay todo un tema de productividad por detrás, que tiene que ver mucho con la industria. Con la industria que tienes y dónde estás y qué produces.

> *Participante 5*

Y que la productividad no tendría que estar asociada necesariamente al número de horas que están ¿no?...

> *Participante 3*

Es que, a lo mejor ahí... por ahí va el error...

> *Participante 5*

... debería estar asociado a otras cosas.

> *Participante 6*

Esta conversación 'súper cuñada' de que los españoles trabajamos mucho más que los alemanes... Cuando se habla de productividad, no tiene nada que ver. La realidad es que estos señores producen cosas carísimas que venden carísimo y nosotros trabajamos un montón de horas en cosas que no valen nada. Pero no tiene nada que ver con qué bueno eres en tu trabajo, cuánto haces... no hay mayor...

> *Participante 1*

Tiene que ver con la eficiencia...

> *Participante 6*

... la eficiencia de la industria en la que estás, básicamente.

> *Participante 3*

Lo que sí creo es en una..., a súper corto plazo, en una reforma de... O sea, yo creo que 8 horas son... Que sabemos que todos tenemos... por ejemplo... yo creo... unos son más de mañana, otros más de tarde... Yo por ejemplo en

el curro lo veo: tengo compañeros que, a partir de la tarde, están a tope y por la mañana están ¡bzzz! y hay gente que al revés, que llega a las 8 de la mañana pero a las 4 de la tarde... pues ya no tanto. Entonces yo creo que eso tendría que... más que reformarse, hacerse mucho más flexible y, sí, acortarse...

> *Participante 6*

Sí, sí.

> *Participante 3*

... porque yo creo que en la medida en la que sentimos que podemos disfrutar de la vida... y lo digo aunque sea un cliché, que todo el mundo lo decimos... en la medida en la que creas... o tengas el tiempo para... aunque no hagas nada, saber que lo tienes... tus horas, las horas de producción creo que son muchísimo más eficientes. Es brutal.

> *Participante 6*

Hay un *mix* ahí entre movilidad, sostenibilidad, que no haya trabajo para todo el mundo...

> *Participante 3*

Calidad de vida...

> *Participante 6*

... calidad de vida...

> *Participante 3*

... conciliación familiar...

> *Participante 6*

... conciliación familiar, localización... Es decir, que puedas realizar el trabajo desde donde quieras...

> *Participante 3*

...consumo energético, sí, total...

> *Participante 6*

... que es todo distópico...

> *Participante 3*

... yo creo que, con un pequeño ajuste, sería muy, muy bueno.

> *Participante 6*

... sí, eso es una cosa transformadora de la sociedad...

> *Participante 3*

Total.

> *Participante 6*

... y estamos... Yo esto lo digo mucho..., es decir..., con los jóvenes diseñadores, que además se van a viajar por el mundo y trabajan... Yo, cuando empecé a trabajar, eso no estaba en nuestro... Pero porque no había ni una video llamada... no podías llamar, no podías trabajar... la tecnología no permitía... Entonces, cuando se implementó la tecnología, la gente ha tomado la tecnología y ha empezado a currar con Kuala Lumpur, les da absolutamente... o desde Kuala Lumpur... Y yo creo que esa es una de las cosas que van a venir a reformular el concepto de trabajo...

> *Participante 3*

Sí, totalmente.

> *Participante 6*

... y que yo pueda estar perfectamente integrado en una empresa trabajando desde Ávila: por las tardes hago cerveza, pero por la mañana... Y además... igual no necesito estar las 8 horas porque me van a pagar por proyecto o por otro tipo de...

> *Participante 3*

... sí, sí, otro tipo de remuneración, yo también creo...

> *Participante 6*

... porque, entre otras cosas y seguramente... los gobiernos penalizarán que tú cojas el coche y te beneficiarán si trabajas desde casa: la contaminación, la movilidad...

> *Participante 3*

... y te darán un bonus por usar la bici etc. o...

> *Participante 6*

... eso es. O tendrás un centro o centros de trabajo repartidos... es maravilloso.

> *Participante 3*

Sí, yo también creo.

> *Participante 1*

Hay una imagen que estoy... como estudioso de los temas de diseño organizacional y de los cambios... hay una imagen que me parece muy interesante, que era la tina de no sé quién... no me acuerdo el apellido, pero era una tina, una curva que empezaba muy arriba, bajaba y volvía a subir. De lo que hablaba era cómo desde un momento en la agricultura la 'oda', o quien importaba, era el individuo: una oda al individuo. Y que, con la Revolución Industrial, la alienación es justamente la anulación del individuo. Y que nos ha mantenido durante un tiempo... ahí y con diferentes niveles de sofisticación, inclusive hoy. Pero lo que se prevé es el individuo... cómo el individuo vuelve a ser protagonista y cómo la tecnología, el rol que tiene es de liberador ¿no? Y que, si el individuo es protagonista, las cadenas de producción dejan de tener sentido en tanto el individuo tiene que producir valor empaquetado. Entonces, ahí hay una discusión bien... Implica eso un rediseño organizacional hacia adentro tan brutal que ahí tendremos un rol.

> *Participante 3*

También pienso mucho en... no sé si tiene mucho que ver, pero me llama mucho la atención en qué tipos de trabajo ¿no? Porque hablamos del concepto de trabajo, pero ¿qué trabajos? Porque creo también que hay trabajos que no están muy valorados y que me parecen súper, súper importantes. Si pienso que en 50 años España va a ser un país súper mayor, pienso que probablemente la gente que cuida a los mayores, todos los centros de mayores y todo eso, van a ser oro. También pienso que la gente que sepa hacer cuero, alfarería y todo lo que son oficios se van a pagar a precio de oro. Entonces también me viene a la cabeza el cuestionar esa transformación de qué trabajos. Porque cuando hablo del concepto de trabajo a lo mejor estamos pensando en oficina, ciudad, movilidad..., pero hay muchos trabajos que existen y que no están tan valorados, que creo que van a ser muy valorados. No digo que no lo deberían estar ahora: lo deberían estar, pero creo que en un futuro también tendríamos que pensar en eso.

> *Participante 2*

Mi hoja de la seguridad social tiene dos páginas... o sea son dos hojas: cuatro páginas. He trabajado... Desde los 14 años, que empecé a trabajar en una copistería, que hacía ampliaciones y reducciones para sacar fotografías grandes para la publicidad (y ahí fue donde conocí a todas las agencias de publicidad). Quiero decir, desde ahí hasta...

he vendido ataúdes a funerarias [risas] he vendido material de oficina, he vendido esculturas... he hecho de todo... o sea, he hecho... Yo creo que en el momento en el que empecé a estudiar diseño y salí de la escuela fue cuando más... Hay una cosa que... Lo que quiero decir con eso es que, otra cosa no, pero mundología tengo... Y fracaso escolar totalmente. Y cuando me puse a estudiar diseño estaba encantadísimo: había descubierto una cosa que me molaba. Cuando yo me despido de mi hija todos los días (que tiene 6 años) y la dejo en el cole le digo: ¡que te lo pases muy bien en el colegio y disfruta mucho! ¡Tú también, que te lo pases muy bien en el trabajo! [risas] Y yo digo: pues la verdad es que me lo paso bien. Quiero decir, que a mí también me va a dar mucha pena morirme... porque me lo paso bien, ya que es una cosa que... no sé... siempre lo busqué. Y ahora las generaciones nuevas, que estábamos hablando antes, lo tienen muchísimo más claro. Y yo espero que mi hija, haga lo que haga: ya sea alfarería o quesos o estar en una empresa de tecnología, pues lo disfrute, que se lo pase bien y que enfrente el día a día así como... tal. Yo cuando me fui de Caja Madrid todo el mundo me decía: ¡pero estás loco, eres un bohemio, vas a estudiar diseño! No, pero si el diseño está dentro de la rueda económica...

> *Participante 3*

Sí, sí...

> *Participante 2*

... o sea, que está íntimamente relacionado con la economía, que no es una cosa que... ¡Que no! te veo en una buhardilla pintando pasándolo mal y no sé qué y no sé cuánto... Y ahora la empresa donde yo trabajaba, Caja Madrid, no existe. El 2008 se la llevó. La crisis se la llevó por delante.

> *Participante 4*

Has dicho una cosa que me parece muy importante: sobre todo si has cubierto diferentes profesiones, espectros, países... eso te enmarca muy bien... te ayuda... vamos en mi opinión, es muy importante.

> *Participante 3*

Sí, hay que procurar... la verdad es que yo soy la que doy el coñazo en todo el proceso de investigación: de salir... O sea, de salir... pero no de salir y hablar con uno o con 50. O sea, hay que vivir otras realidades porque si no es complicado, lo estamos diseñando mal...

> *Moderadora*

Nos hemos ido de tiempo, entonces... estoy preocupada por si alguno se tiene que marchar...

> *Participante 6*

Me quedan 20 minutos.

> *Moderadora*

¿20 minutos? Tengo un tema más. Lo podemos obviar... [risas]

> *Participante 6*

Yo tengo uno en la mente, si me lo aciertas...

> *Moderadora*

... todo el rato me está costando cortar, pero me doy cuenta de que os he pedido un tiempo y no puedo abusar de vosotros... entonces, por eso: si tenéis unos 15 minutos más lo levantamos, si no, lo dejamos...

> *Participante 6*

Yo hasta las ocho...

> *Participante 3*

Yo también.

> *Participante 2*

Por mi sí.

> *Moderadora*

¿Sí?, ¿también? [dirigiéndose al resto de participantes]

> *Participante 1*

Sí.

> *Participante 5*

Sí, sí.

> *Moderadora*

[Saca la última cartulina: 'Incertidumbre']

Tema 5 – Incertidumbre

> *Participante 5*

¡Justo! ¡Qué fuerte! [risas, exclamaciones].

> *Participante 6*

Me has leído...

> *Participante 5*

A mí sí me has leído el pensamiento: era lo que iba aunado a lo que estaban diciendo... Precisamente, esa... pero hasta parece como adictivo... Al menos yo lo veo así: esta adicción a la complejidad, a la crítica, a la incertidumbre, a la emergencia de cosas... Emergencia: no me refiero a la urgencia...

> *Participante 6*

Lo que emerge...

> *Participante 5*

... sino a esa capacidad de poder ir adaptando y visionar lo que puede emerger para poder responder y estar en el punto. Yo creo que el poder manejar... no... porque no es manejar... convivir de manera pacífica o amigable con la incertidumbre, es algo que está implícito en el diseño estratégico y en el diseño en general, además.

> *Participante 4*

Estamos acostumbrados ¿no?... ¿no estáis de acuerdo?

> *Participante 2*

Es nuestro negocio...

> *Participante 4*

... es nuestro flujo, nuestro...

> *Participante 2*

... tiene sus partes negativas...

> Participante 4

... claro...

> Participante 2

... hay una cuestión que tiene que... también por temas de pensamiento vital... Yo, por ejemplo, soy una persona que no proyecto demasiado de los años venideros. No proyecto...

> Participante 4

¿Como persona, dices?

> Participante 2

... por cuestiones familiares y por temas de enfermedades y por esas cosas que me han enseñado...

> Participante 4

¿Estás hablando como tú?...

> Participante 2

... sí, yo como 'X' [dice su nombre]: no proyecto. Vivo mucho en el día a día y vivo mucho en... No me pasa con los demás, o sea, con las empresas con las que trabajo o con los proyectos... Siempre hay que intentar... Es decir, el diseño trabaja en el futuro, no está trabajando en el presente, sino que trabaja en el futuro. Entonces, en esa idea de que aquello dure, o que lo que vayas a hacer... o que esté lo mejor preparado para poder acometer aquello... Pues cuando trabajas con los demás... El año pasado hice una auditoría con una contable que era para decir: bueno, pues a ver, el año que viene ¿qué vas a ganar el año que viene? Yo no tengo la bola de cristal, yo no tengo ni idea. No, pero es que esas cosas se hacen. Tú tienes que proyectar hacia allá y tienes que entender que tienes que hacer la previsión y tienes que decir... Y yo, como que lo pasaba mal en ese contexto de tener que estar... tener que focalizar hacia adelante. Cuando antes, no sé en qué contexto de otra conversación, decía... todos estábamos hablando de que podríamos aconsejar a los clientes... O cuando te preguntan, bueno ¿y qué solución vamos a implementar? cuando empiezas un proyecto... No tengo ni idea, no lo sé...

> Participante 4

... Claro, yo soy parte de la realidad, es que no sé... no hay...

> Participante 2

... claro, yo les digo: espérate a que vengan las usuarias y los usuarios y nos den el hostiazo... del usuario o usuaria que es la verdadera sorpresa. Y esto me encanta. Porque cuando tú prevés una cosa y se vuelve más o menos... y cuando sales al usuario dices: pues aquello...

> Participante 6

Esa es la gran revolución. O sea: la gran revolución no es que hubiese gente diseñando. Ha habido gente diseñando toda la vida, lo que pasa es que todo el proceso era caja negra: el diseñador era una especie de chamán, tú, CEO, venías, yo te decía la verdad... Y aquí se explicita cuál es la fuente para resolver la incertidumbre. Al final yo esto veo. Por lo menos en mi caso, en mi negocio... Es decir, yo me dedicaba a reducir la incertidumbre, durante 20 años...

> Participante 4

Y a ordenarla...

> Participante 6

... y lo que pasa es que no la reduzco yo, la reducen las personas que vamos a ver y que nos dicen... que nos ayudan a entender la realidad y...

> Participante 4

... y calma ¿no? muchas veces...

> Participante 6

... sí. Yo en la incertidumbre... salvo despedir gente, me muevo perfectamente en ella... [risas],

> Participante 1

Te mueves mal con la incertidumbre de otros ¿no?

> Participante 6

... alucinaríais ¿eh? Esto es personal, no tiene nada que ver con esto, pero yo trabajo en esta *big corporate* y, claro, allí el karma es que la gente está para toda la vida... Entonces, yo no sé... si repetimos esto dentro de 6 meses no sé si me encontraréis allí o no, no tengo ni idea, pero la incertidumbre es lo más divertido del mundo...

> Participante 3

Sí, yo también la disfruto, la verdad... y, de hecho, lo intento... Sí, lo que a mí me lleva a pensar en la incertidumbre es que antes yo creo que el mundo iba... no cambiaba tan rápido... Entonces, ahora vamos cambiando tan rápido que la ges [sic]... Porque antes teníamos tiempo de incluso pensar en esa incertidumbre, teníamos tiempo de pensar como mucho más...

> Participante 6

Completamente de acuerdo.

> Participante 3

... y ahora como todo va tan, tan rápido, por eso estamos con vértigo todo el rato, porque ni siquiera tenemos ese margen de...

> Participante 6

Incluso formulando proyectos. Es una cosa que decías tú antes y creo que tienes toda la razón: antes podías llegar a un sitio y plantear dos meses de investigación... Y ahora: ¿pero tanto? Pues... te voy a contar una cosa que te va a transformar, no deberías tener tanta prisa por resolverlo. Pero la realidad es que, si lo miras desde un punto de vista de negocio, a veces es por lo que te puede no salir un presupuesto...

> Participante 3

Totalmente.

> Participante 6

... porque estás formulando una cosa en demasiado tiempo. De pronto, lo que tú dices, hay ansiedad: ¡Tenemos que cambiar! ¡La innovación! Pero yo creo que... (esto ya es una afirmación) yo creo que esto es lo que mueve a alguien a ser diseñador de estrategias.

> Participante 4

Sí, yo creo que es una...

> *Participante 6*

Yo siempre me he definido... (esto es personal) pero yo llegué al diseño estratégico un poco en la búsqueda de problemas cada vez más grandes: empiezas, maquetas una cosa, entonces tienes una serie de problemas. La segunda vez ya dices: ¡hostia! esto ya no sé si... siguiente, siguiente, siguiente... Entonces, yo creo que el diseñador estratégico es alguien que... yo tenía por ahí... En una vía yo era maquinador profesional, estaba todo el día maquinando soluciones, me gustaba mucho.

> *Participante 1*

Hay un tema que me sugiere muchísimo la palabra incertidumbre, pero me lo llevo a cómo nace el diseño estratégico. Y cómo nace en los sesentas, setentas, desde las escuelas italianas, entendiendo la incertidumbre de una manera muy diferente a como la entendemos hoy. Y como la labor de un diseñador estratégico era proyectar, anticiparse y crear escenarios muy detallados, porque daba tiempo. Y gerenciar la visión de diseño de esas organizaciones. Y cómo hoy la incertidumbre se traduce más en unas habilidades experimentales y de recabar y traducir esa incertidumbre vía una aproximación más experimental...

> *Participante 6*

... sí, pero...

> *Participante 3*

... más prototipo...

> *Participante 4*

... y meterle método...

> *Participante 1*

... sí, claro, experimental en el sentido de hacer experimentos...

> *Participante 3*

... de probar...

> *Participante 1*

... de probar y... Por redondear: hay como una descripción del ejercicio de diseño que hace un laboratorio de gobierno de UK que dice: somos... (¿cómo es que lo llaman?... como...) curadores, esa es la palabra, curadores de evidencia. Lo que pasa es que manejamos diferentes tipos de evidencia: un tipo de evidencia que podemos traer del futuro, un tipo de evidencia que podemos traer del presente y un tipo de evidencia que podemos traer de lo que funciona y lo que no. Y cómo el diseño estratégico, de alguna manera, es ese curador de evidencia de diferentes dimensiones...

> *Participante 6*

... sobre lo que funciona podrías decir del pasado, que sería bastante exacto...

> *Participante 3*

... también...

> *Participante 1*

... claro, de lo que funcionó y lo que no...

> Participante 6

... de lo que ya sabemos, lo que tenemos en la mochila. Sí, sí, yo estoy... Yo creo que justamente el tema es que, desde el 2005 para acá, lo que pasa es que la incertidumbre en todos los ámbitos ha crecido exponencialmente y por eso hoy existen en Madrid 15 estudios de diseño estratégico, que sería una cosa impensable, porque...

> Participante 3

¡Ah, sí! Justo había una encuesta...

> Participante 6

... sí, sí, sí... pero esos son muchos menos de los que hay, hay muchísimos más. Y es porque realmente eso que antes se conocía como diseño estratégico, ante tal cantidad de incertidumbre se quedó sin herramientas y... O sea, lo que nosotros hacemos antes lo hacía Accenture...

> Participante 3

... sí, sí, sí...

> Participante 6

... con su conocimiento 'barra' sus *excel*... y ya no valía, ya no valía. Y es por eso... Porque yo creo que hemos tenido mucha suerte... en unas cosas sí y en otras no, pero hemos vivido una época excitante...

> Participante 1

... muy...

> Participante 6

... en cuanto al nivel de incertidumbre tecnológica, de cambios de modelo...

> Participante 3

Sí, es parte de un colapso... que es positivo, el colapso, tiene una parte de...

> Participante 6

... o de una transformación... No soy capaz de valorarlo positiva o negativamente, entiendo que habrá que hablar de ambas. Pero desde luego nos ha tocado una época muy divertida, en cuanto a todo lo que se ha transformado... Si cogieses los 20 años primeros de mi padre, se transformaron muchas cosas... De los 20 seguramente más fundantes ¿no?... Fueron... Y vieron la televisión... Pero la nuestra es en número... han sido infinitamente mayores.

> Participante 5

Como que lo que viene va a ser más complejo ¿no?

> Participante 6

Sí, sí, sí.

> Participante 3

Yo, por eso, lo relaciono todo el rato con el tiempo...

> Participante 6

... no, no, esto es geométrico...

> Participante 5

... exponencial...

> *Participante 3*

... por eso, yo la tenía todo el rato con el tiempo, con el tiempo: y la velocidad, porque... También yo todo el rato por llevarlo por ejemplo a lo rural. Allí hay muchísima menos incertidumbre, la gente vive con mucha menos incertidumbre... En general te hablo de... esto que hablamos de tal... y me parece interesantísimo...

> *Participante 1*

Antes se sabía cuándo iba a llover y cuándo no. Ahora no, ¿no? ahora es más difícil que...

> *Participante 3*

... cuando yo voy, es que ni siquiera lo abren... ni siquiera lo ven en el periódico, simplemente lo hablan. Y yo digo: ¿pero lo habéis mirado en el móvil? Dicen: no ¿Y va a llover? Pues, no sé... está la peña con nubes, yo creo que sí. Les da igual, les da igual... bueno... no les da igual, pero te quiero decir... Y hoy en día la gente de la ciudad... lo primero que haces es coger el móvil, la aplicación del clima: ¿va a llover?

> *Participante 6*

Yo tengo mi conexión rural (mi padre es de pueblo) y allí todos los jóvenes tienen desde hace un año y medio estaciones meteorológicas en las viñas y tienen perfectamente acotado...

> *Participante 3*

Sí, no, pero...

> *Participante 6*

... completamente de acuerdo contigo ¿eh? pero la velocidad de asunción es mucho más natural...

> *Participante 3*

... totalmente...

> *Participante 6*

... o sea, van a un sitio, ven que un tío tiene una estación y les cuenta que puede saber cuánta agua ha caído...

> *Participante 3*

... sí, y ya está...

> *Participante 6*

... van, la compran, la ponen y no tienen ese tema de: ¡vamos a innovar!, ¿cómo podemos innovar?

> *Participante 4*

Innovan sin ponerle el palabro, claro.

> *Participante 6*

... sí, evidentemente innovan, pero asociada a la innovación (yo estoy completamente... no puedo estar más de acuerdo contigo) [se dirige a participante 3] hay una urgencia a veces que hace las cosas imposibles.

> *Participante 3*

Sí, sí, sí... Me llama mucho la atención cómo pueden convivir a la vez esas realidades tan...

> *Participante 6*

A mí esto me flipa también: me refiero ya a los jóvenes que se quedan... flipas, porque tienen una capacidad de implementar cosas...

> *Participante 3*

... no... sí... es brutal...

> *Participante 6*

... así como que parece que no hacen nada y...

> *Participante 3*

... y de aprender, y de... sí, sí, impresionante. Pues muy bien.

[La conversación se detiene...]

> *Moderadora*

¿Vamos dejándolo, entonces, aquí? [mira alrededor y comprueba] Fenomenal.

> *Fin transcripción grupo de discusión* <

ANEXO II – TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS

En este apartado se aporta la transcripción de las dos sesiones de entrevistas que se realizaron para esta investigación. Las conversaciones, al igual que en el caso del grupo de discusión se han transcrito tratando de conservar lo más posible la literalidad del discurso oral del entrevistado. Con excepción de la formulación de las preguntas e intervenciones de la entrevistadora que se han sintetizado.

Entrevista con Alberto Barreiro (Parte 1, 15/01/2020)

¿Qué es diseño estratégico?

El diseño estratégico no solo debe ser una facilitación o introducir variables de negocio en el *brief*. De hecho, no debe haber un diseño que no tenga el negocio, el contexto, en mente. El diseño siempre tiene que tener en cuenta el negocio (excepto el diseño especulativo, a futuros, donde hablas de diferentes posibilidades, pero que tiene una función distinta). Siempre tienes que tener en cuenta la posibilidad de que eso suceda y cómo sucede. Tener en cuenta la parte presupuestaria, la parte de viabilidad y la de factibilidad técnica o tecnológica.

En el diseño crítico, especulativo y a futuro no estás ligado al hecho de que se construya en este momento, lo utilizas como objeto crítico, ya sea para crear estrategias a largo plazo o para cuestionar los límites de lo que estás haciendo. Para cuestionar las asunciones que tienes como diseñador. Hay metodologías, hay procesos y hay gente que lo está haciendo. Yo trabajo muy cercano a este tipo de ejercicios.

Cuando el *brief* ya está establecido, ese diseño no es estratégico. Lo es si enriquece o cuestiona o cambia el *brief*. El diseño solo es estratégico si altera el encargo, si pone la pregunta sobre la mesa. En el otro caso, das una solución táctica sobre una estrategia que ya está definida.

Mucha gente dice que está haciendo diseño estratégico porque habla de negocio, cuando no está haciendo diseño estratégico, lo que está haciendo es diseño. Estratégico es si altera las preguntas. Yo llamo diseño estratégico al que crea el contexto donde se establecen las respuestas. No el que da respuestas: el que plantea las preguntas adecuadas a una problemática adecuada.

Yo hago trabajos puros de estrategia, es una consultoría de alto nivel. Ejemplo: trabajo con un gran centro de salud, el mayor de este país, en su propuesta de valor estratégica. En su proceso de crecimiento tienen un problema de atomización de la oferta, de falta de identidad, de falta de dirección, de falta de criterios y narrativas comunes que les permitan tomar decisiones... y yo lo que hago es ayudarles con eso. La necesidad viene desde el *CEO*, es de ADN puro, de propuesta de valor a largo plazo, de construcción de negocio. Lo que hago es introducir, desde una perspectiva de diseñador, un nuevo lenguaje dentro de la manera de gestionar la empresa.

Una definición de diseño: el espacio donde la creatividad (capacidad de resolución de problemas nuevos) se une a la empatía (ponerse en los pies del otro). Entender los problemas y crear procesos que van gestionando esta relación conflictiva que tenemos entre las personas y la realidad. Al final, lo que estás haciendo es creando relaciones, siempre estás en medio. Ahora añadiría una componente más: inteligencia. Esa es otra definición de diseño: inteligencia creativa aplicada.

Cuando pones creatividad y empatía al servicio del *brief*, al servicio del negocio, estás haciendo diseño táctico, que es el diseño al uso. Pero, según la empatía va subiendo, pasas desde hablar de usuario... [Barreiro habla mientras

traza esquemas en su cuaderno], un poquito más complejo hablas de cliente y, finalmente, pasas de diseño como servicio a diseño como *driver* estratégico. Cuando, a lo largo de mi carrera, empecé a complejizar la idea de usuario y empecé a hablar de cliente y utilizar un lenguaje de negocio, de repente no estaba haciendo interacciones, estaba creando nuevos modelos de negocio, en innovación, desde una perspectiva de persona: aquí me convertí en diseñador estratégico. Hablo de cliente, hablo de mercado, de una manera más sofisticada y más multinivel del objeto del diseño. Esto me permite integrarme en los consejos de administración de las empresas. Desde una perspectiva de diseño he sido director en ITV y *Chief Experience Officer* del grupo PRISA. Y yo era diseñador. Y lo que estaba haciendo era entendiendo el mercado, entendiendo el cliente, la sofisticación, los planes, el *marketing*... y tenía una visión holística que me permitía tomar decisiones por delante del *brief*. Y aquí me convertí en diseñador estratégico. El nivel de empatía pasa del usuario, que es una definición de la persona en relación a la tecnología, a una definición todavía táctica, pero en un contexto socioeconómico más amplio.

Debido a mi *background* como artista, que no puedo evitar, mi rol principal es profundizar en la idea y hablar de compasión y de otras cosas. Y matar la palabra usuario de mi lenguaje y la palabra cliente y empezar a hablar de otras cosas como son: personas, ciudadanos, sociedad y planeta desde una perspectiva compasiva, de empatía. Yo lo llamo diseño crítico o transformacional. Es donde intento manejarme. Yo lo que intento con esta gente [corporación de salud] es ayudarles a buscar el propósito corporativo de impacto: ¿quién eres tú para las personas, ciudadanos, contexto social, en relación a tu responsabilidad respecto al planeta? Creo propuestas de valor, a partir de ellas les ayudo a crear nuevos modelos de negocio que a su vez les ayude a crear nuevas soluciones.

No puedes pasar de un punto a otro sin tener una visión profunda de negocio y sin ser capaz de poner las preguntas sobre la mesa. Y no eres capaz si no has desarrollado una perspectiva crítica profunda, muy humanista...

Hay grandes preguntas que se hacen todos los negocios ahora: ¿cómo realmente transformarse desde una perspectiva más profunda, más de sostenibilidad, más a largo plazo?... una propuesta de valor que sea capaz de cautivar tanto a clientes como empleados... Hay un montón de preguntas. Hay modelos de innovación que han fracasado estos últimos años... ¿cómo conseguir implementar innovación con sentido? Yo he desarrollado muchos proyectos de este tipo desde un contexto de consultoría de alto nivel dentro del grupo Barrabés.

Cuando ofreces servicios ¿te presentas como diseñador o como consultor/asesor...?

Yo hablo de consultoría desde una perspectiva de diseñador, lo dejo muy claro desde el principio. Lo explico, porque al final el diseño es esto: la capacidad de crear propuestas de valor, soluciones o intervenciones desde una perspectiva empática. Ellos saben que tienen que generar una perspectiva empática porque necesitan mantener a los empleados movilizados, necesitan buscar nuevos clientes, necesitan crear nuevas relaciones a largo plazo con sus clientes... necesitan este tipo de perspectiva. Entonces, cuando lo ven, pues van adelante.

Yo, como diseñador, tengo metodologías que me ayudan a pasar estas propuestas de valor a producto y servicio. En el proyecto 'Kaospilot' (una escuela danesa donde soy mentor), trabajamos desde una perspectiva transformacional y después lo bajamos a productos y experiencias. Sé traducir a experiencia, a cultura, a comunicación, a modelos de innovación...

En el proyecto 'Meaning'²⁰⁹ tratábamos de crear propuestas de valor con sentido: trabajábamos el sentido, el significado, el propósito... y, a partir de ahí, lo traducíamos en *customer experience*, *user experience* y *brand experience*:

209 Proyecto de empresa que fundó Alberto Barreiro.

atendiendo al cliente, al usuario y a la persona. Pero el centro era ¿por qué puedo ser importante para las personas?, ¿qué ofrezco al mundo? Al cliente se lo cuento de manera perfectamente comprensible y ven la necesidad.

¿Desde qué parte de las organizaciones surge la necesidad, el encargo?

Se puede acceder a la empresa desde la responsabilidad social corporativa, desde el *marketing*, también desde la innovación... por muchos sitios.

Esto lo estoy haciendo actualmente con una empresa de 40.000 empleados, lo he hecho con Everis, con Endesa a nivel fundación, lo he hecho con empresas más pequeñas, he creado empresas y *start-ups* a través de esta metodología y he hecho soluciones más *ad-hoc*, puntuales. Todos estos casos son de arriba a abajo: hay una gran pregunta arriba que viene del *CEO* y después baja y te permite sacar soluciones. Pero hay otra manera de entrar, que es la inteligente, más fácil, que no se practica tanto... Por ejemplo, yo tengo una empresa llamada 'Voikers', hacemos interfaces de voz, algo muy táctico. La voz al final no es más que un medio. Empezamos por algo muy táctico y acabamos creando un modelo de transformación. Lo que ofrecemos a través de la tecnología de voz es pasar de un modelo transaccional a uno relacional. A pesar de que entramos desde lo táctico, las preguntas que hacemos son estratégicas, les obligamos a hacerse preguntas que no se habían hecho nunca y a partir de ahí creamos la estrategia. En ese momento no entramos de manera puntual a hacerles una aplicación, les ofrecemos un servicio 360° y les vamos ayudando a generar experiencias coherentes, coordinadas, que acaban por transformar la organización en su totalidad.

Yo utilizo, de manera consistente, la idea de diseño como Caballo de Troya. Dan Hill es un americano que vive en Finlandia, autor de *Dark Matter and Trojan Horses*. En la publicación explica un ejemplo perfecto de diseño estratégico con el diseño de un edificio en el que utilizaron un tipo de madera determinado que generaba y testaba una cierta tecnología modular que a su vez ponía en valor toda la industria maderera finlandesa. Lo que hizo fue utilizar un ejercicio de diseño para introducir una idea, como Caballo de Troya, que explota dentro del diseño y que tiene un impacto fuera. El objeto de diseño es un edificio, pero la consecuencia es transformacional e impacta mucho más allá y a largo plazo, generando todo un ecosistema de acciones que trasciende el propio objeto: eso es diseño estratégico.

Cuando quien diseña habla de aportar valor ¿lo utiliza en el mismo sentido que la persona titular de la empresa? Existe esta diferencia de conceptos entre valor y valores...

Ahí está el compromiso del diseñador. Yo viví el auge del *user experience* en Europa, en Londres. Yo era parte del primer equipo de *user experience design* en Europa, el equipo internacional de Yahoo, en el año 2000. Lo que pasó con el diseño en relación a la tecnología y al negocio es que los diseñadores empezamos a adquirir un nuevo *statu quo*: de repente empezamos a ser importantes y para ser importantes dejamos muchas cosas por el camino. Y aquí, en España, fue más dramático todavía: en el mundo del *UX*²¹⁰ dejamos de lado la parte humanista, dejamos de lado la creatividad... Nos quisimos convertir en ingenieros o en *marketers*, o en gente de negocio. Y, hasta ahora... todavía está presente. Yo lo que viví en Londres fue que el diseñador empezaba a ser un tipo tremendamente aburrido, porque siempre trabajaba para ganarse su sitio en la corporación. O, cuando ya te iba muy bien, te hacías *freelance*, vivías estupendamente y te limitabas a repetir la fórmula una y otra vez, sin evolucionar. De alguna manera el diseño como *mindset* murió de éxito. Todos vivimos estupendamente, tuvimos sueldos estupendos ¿Cuántos diseñadores

210 *User experience* o experiencia de usuario.

conoces, viniendo de Bellas Artes, que estén en el comité de dirección de una empresa de más de 10.000 personas? Yo lo he sido.

Cuando tienes muy interiorizado lo del Caballo de Troya, lo vives y juegas tácticamente. Es una manera de entender el diseño mucho más rica y más transformadora.

¿Una manera que existía anteriormente?

Yo creo que sí, desde la Bauhaus al diseño italiano que tenía un componente político, social... la buena arquitectura lo tuvo... Hasta el postmodernismo, en el que todo se convirtió un poco en un pastiche. Había un componente político, militante... la Bauhaus lo tenía, la idea de vanguardia... El diseño se ha desligado de la idea de vanguardia. Hasta Dieter Rams, con una serie de principios que tienen un componente casi místico, de un racionalismo que va más allá de lo puramente funcional. Pero eso se ha frivolidado, se ha hecho parte del mercado. Pero los diseñadores, que son gente inteligente, gente creativa, gente resolutive, de repente se han convertido en una pieza, un engranaje del sistema, se han enterrado en una posición... se perdió la empatía. Pero lo peor es que al principio era muy sorprendente, a la gente le hacía gracia, pero ahora que ya se entiende vuelven a perder estatus. En BBVA ha pasado: bueno, ahora ya tenemos a los diseñadores que nos hacen las cosas. Ahora, cualquiera que venga de estrategia digital ya sabe lo que es *user experience*, pero viene ya con idea de negocio y los tienes estabilizados. Esto es una cosa que a mí me dio siempre mucha pena ver. El potencial que tiene este *mindset*, la idea de diseño... Al fin y al cabo, somos los que intermediamos entre las personas y el mundo y de esa intermediación construyes mundos. No es pasiva reactiva, es constructiva. La idea de imaginación, de ver el mundo de una manera crítica, la idea de impacto... todo eso se va diluyendo con este éxito del diseño como parte de las corporaciones.

Digamos que a ti y a muchas otras personas os salta una especie de alarma que dice: esto no es ¿Qué hemos perdido?. ¿A qué hemos renunciado? Y hay una recuperación de... ¿los valores?

Sí, los diseñadores en estos años hemos aprendido a entender el poder que tenemos. De hecho, la economía contemporánea se basa en conceptos de diseño. La economía de plataformas desde Air B&B hasta Amazon se basa todo en el control del interfaz de usuario. Ese es el truco: tienes una cosa, tienes otra cosa y creas el puente: diseño puro y duro. Apple que es la empresa más grande del mundo es una empresa de diseño; Zara, Inditex... hoy es sistémico el diseño en la economía. Tanto en lo tangible, en el proceso, como en lo intangible: la marca... El caso es que adquirimos la consciencia de que podemos cambiar el mundo, para bien o para mal. El hecho de que nos levantamos y lo primero que hacemos es mirar el móvil... eso lo hemos diseñado nosotros, los diseñadores, es culpa nuestra. Hemos cambiado hábitos, comportamientos, maneras de relacionarse, de encontrar pareja... lo hemos hecho nosotros.

Ahora que ya sabemos que podemos hacer esto es momento de canalizarlo hacia un lado que, profundizando en esta idea de la empatía, tenga en cuenta no ya al individuo sino al contexto del individuo, a la sociedad a la que pertenece, a los sistemas de interdependencia entre el individuo y los demás, a los sistemas que soportan al individuo (sociales, de infraestructura, institucionales...) y, por supuesto, al planeta.

Porque hablamos mucho de diseño, lo guay que es, pero si haces un análisis de la basura que creamos... esa basura ha sido diseñada por diseñadores, que están eligiendo materiales o simplemente ignorando las consecuencias de hacer un *packaging* que va a generar residuos.

Yo lo que hago mucho, y es una manera de introducir el Caballo de Troya, es vender estos conceptos. Y los introduzco como una manera de pensar y de innovar y de diseñar, desde una perspectiva de negocio.

Cuando hablas como diseñador con una persona empresaria ¿tienes que adaptar el lenguaje?

Claro, imagina un negocio de sanidad como el que estoy trabajando ahora. ¿Qué problema tiene? Saben que hay una escasez de talento, que es súper difícil atraerlo y que para atraer el nuevo talento hay una serie de demandas determinadas, hay que ser distinto. Y ¿cómo se traduce eso? A lo mejor hay que crear un modelo de empleabilidad más armónico, que genere más autonomía, que les permita desarrollar carrera, que se sientan arropados aquí y allá... Entonces, utilizas esa excusa: la necesidad de atraer talento, para meter conceptos transformadores. El objetivo es de negocio, al final ellos lo que quieren es talento para que la empresa siga funcionando, para ganar dinero. Lo interesante es que hablas con directivos de empresa y te das cuenta de que son personas y que quieren dejar un legado. Y sin negocio no hay legado. Siempre me encuentro con este dilema ético ¿Qué estoy haciendo? ¿Estoy dando herramientas para que sean más manipuladores todavía? Pero al final, si hay un gran agente de cambio en el mundo contemporáneo, son las empresas. Una empresa con poder a la que eres capaz de dar un empuje transformador tiene un impacto tremendo, porque cambia maneras de consumir, crea tendencia, cambia *mindset* en la gente...

De hecho, quien diseña necesita ese vehículo que es la empresa...

Exactamente. Piensas: si soy capaz de introducir, aunque sea en un *mindset* táctico, cínico, aunque tenga delante un *CEO* que solo ve números... Pero para que estos números sigan funcionando voy a tener que hacer algo por aquí abajo que... 'me da igual lo que me cuenten, tú házmelo'.. Aunque sea desde esa perspectiva, vale la pena, porque estás introduciendo nuevo lenguaje y nuevo concepto. De hecho, para mí, la herramienta fundamental del diseño estoy descubriendo que es el lenguaje: cuando introduces nuevos conceptos, un nuevo lenguaje más compasivo, más empático dentro del lenguaje de negocio. Porque creas nuevos marcos de interpretación del mundo, con lo cual aumentas el arco de posibilidades de cosas que pueden pasar.

Entonces... ¿sobre el objetivo del empresario, lo que haces es asociar otros objetivos que ayudan al suyo, pero que en realidad están ampliando otros espacios?

Sí, exactamente, y pueden generar mejoras en el ecosistema de valor que ofrecen. Hay un montón de cosas positivas que pueden suceder ahí. De hecho, esto lo aplico mucho en modelos de innovación. Aunque al final nuestro día a día es que la materialización de ese propósito que estamos definiendo juntos salga adelante y poner el negocio al servicio de ello. Sobre esta lógica trabajamos. Generalmente muchas empresas empiezan desde un modelo financiero. Pero eso también tiene sus limitaciones, y lo saben, y tienen que complementarlo con una visión capaz de hacer cosas donde no llegan las finanzas solas. Es el caso que estoy trabajando ahora: crecieron a nivel financiero a lo bruto, pero sin ningún tipo de control, y ahora están con esta historia porque saben que el dinero por sí solo no va a funcionar. Y saben que solo pueden ser y conseguir lo que quieren si son capaces de contar una historia. En este caso me quedo muy arriba pero en otros casos lo llevo a cosas específicas.

¿Lo que ocurre una vez que estás dentro es que la organización despierta a otros objetivos?

Esa es la idea. Por ejemplo: en una gran consultora tecnológica con la que he trabajado en la definición del propósito corporativo estamos llegando a una segunda fase que es la interiorización de ese propósito en los equipos de trabajo ¿Cómo lo hacemos? A través del diseño. A través, en este caso, de metodologías de diseño a futuros, de construcción de escenarios de futuro donde tienen que tomar decisiones ante retos en base a un propósito común. Imagina que el propósito es 'queremos crear un entorno de crecimiento y evolución personal'. Entonces ¿cómo, desde

la creación de un entorno de evolución, puedo resolver un problema de automatización? Creas retos con los que se tienen que diseñar soluciones organizativas, de producto o servicio, desde un propósito que hemos establecido, utilizando perspectiva estratégica. O se puede llevar a cómo crear una mejor experiencia de cliente...

Hablemos de economía circular.

Dark matter [del libro *Dark matter and Trojan Horses*] lo que habla es de todo lo que está invisible, el sistema invisible alrededor del objeto de diseño. Una de las grandes líneas de trabajo que estamos probando ahora es el diseño sistémico. Solo puedes empezar a diseñar desde una perspectiva sistémica porque todos los problemas que tenemos emergen de las relaciones que se establecen con el ecosistema extendido del objeto de diseño. Hablar de usuario, ahora, o de personas, es ridículo porque es limitado, incluso ideológicamente perverso. Estoy ensayando una metodología con Kaospilot, que vamos a poner en práctica en un curso avanzado de diseño de experiencias desde una perspectiva estratégica, en la que ya no utilizamos personas, utilizamos *systems thinking*: diseño de sistemas. La economía circular lo que hace es crear un *mindset* sistémico, donde se establece el ejercicio de diseño, que generalmente se ignoraba: tienes una tarea, vas al usuario y vamos a resolverla. Mientras que cuando tienes un *mindset* desde la sostenibilidad, desde la economía circular, te obliga a elevarte y todas las decisiones están condicionadas por la vinculación del objeto al sistema. Eso es muy interesante porque te obliga a pensar sistémicamente. Y eso es algo que muchos diseñadores no hacen: porque te vas al *brief*. Y el *brief* es una tarea, no piensas en relación al contexto... Hay buenos diseñadores, buenos arquitectos, que sí lo hacen. Pero la sostenibilidad económica, física, ecológica, social e individual es fundamental y eso es un contexto relacional sistémico.

¿Qué puedes decir sobre el beneficio empresarial?

Sin beneficio no hay relevancia. Yo siempre hablo de poner el negocio al servicio del propósito. Una referencia interesante para este cambio de paradigma: portada del Financial Times de 18 de septiembre de 2019. Dice: el capitalismo necesita un *reset*, los negocios deben tener un propósito además de *profit*. Esta es la referencia para el cambio de modelo de paradigma y esto lo asumen los *CEOs* ahora de una manera natural.

Lo *glocal* (global + local) ¿qué repercusión tiene en la labor del diseño estratégico?

Hay un problema de contexto cultural en el que se establece el diseño, es un tema de relevancia. Un diseño significativo, un diseño de impacto, un diseño que importa, tiene que vincularse a nivel vital y eso implica una vinculación con el contexto cultural en el que se establece la persona.

Lo cercano, ¿no?

Sí, pero no tiene que ser geográfico a lo mejor, sino de vinculación al contexto cultural que es otra de las cosas que en los últimos años ha perdido el diseño. El diseño es cultura, pero cuando el diseño entró en la corporación se aculturizó porque buscaba la escala por encima de la relevancia. Y la escala supone ser todo para todos, o llegar de una manera igual... La economía de escala significa la reducción de todo componente que no sea puramente funcional. Por ejemplo, en Apple, cuando volvió Jobs [Steve Jobs] a la empresa, sacaron estos ordenadores que eran como unos huevos de colores, que tenían un asa que era carísima de producir. Los de *marketing* trataron de quitar ese elemento ya que al fin y al cabo el ordenador es pesado y no se mueve de la mesa, no es un portátil. Pero dijo Jobs: me importa que esté ahí porque quiero que la gente sienta que puede llevárselo. Diseño desde la significancia. Y eso es

lo que da la cultura local, la tribu a la que perteneces, la generación, los estilos de vida, etc. Y esa parte cultural tiene que volver a la vida, está empezando a aflorar porque la gente busca esto. Por ejemplo, antes de facebook estaba MySpace que era malísimo como producto, pero la gente era capaz de *hackearlo* y darle una identidad propia, culturizarlo. ¿Qué hizo facebook? Eliminar la culturización del producto y crear un *framework* igual para todo el mundo. Por escala, porque controlan todas las variables de explotación. Pues eso es lo que ha pasado en los últimos años: el triunfo de las plataformas universales que eliminan todo valor de este tipo.

Me gustaría que hablaras del concepto de trabajo.

Por ejemplo, en salud el problema que tienen los médicos jóvenes es que les da igual la carrera médica al uso: buscan armonía vital, buscan un trabajo que les complemente, que les permita crecer a nivel personal, que les permita tener una vida equilibrada, volver a casa por las tardes... cosa que no pasaba en las generaciones anteriores.

Donde más trabajo yo ahora es en *meaningful relations* [relaciones significantes]. Siempre tienes que estar en una dinámica de sofisticación de la oferta hacia arriba ¿Cuál es la oferta más relevante que puedes tener? aquella que es capaz de crear una relación significativa con tus audiencias, clientes, etc., a partir de una experiencia significativa, que forma parte de tu vida. Como diseñador me obligo a pensar desde una perspectiva filosófica, pero lo estoy haciendo de una manera coherente con el diseño.

Te planteo un último concepto: incertidumbre.

[En relación al concepto de entorno VUCA: volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad)]. La incertidumbre es un concepto impostado: hay certezas, tenemos que buscarlas y construirlas. A partir de ese razonamiento recupero principios de diseño que me permiten construir desde esas certezas. Si quiero ser significativo en mi propuesta de valor corporativa tengo que entender valor de una manera mucho más profunda. No solamente transaccional. Entonces entras en una serie de debates que son difíciles a veces de encajar y te das cuenta también cuando aplicas este pensamiento más sistémico. Ahora estoy trabajando, por ejemplo, con una propuesta para Inditex y me encuentro con determinado proceso que es incompatible con la economía circular. Entonces empiezas a pensar sobre modelos económicos, sobre *mindsets* culturales... empiezan a aparecer variables que no están presentes por defecto en el mundo del diseño.

Hay una metodología de diseño estratégico que estamos desarrollando junto a Kaospilot:²¹¹ empiezas con el sistema (*system*) y quieres construir en términos de sostenibilidad (*sustainability*), este es el marco de trabajo. La primera fase es sensibilidad (*sensibility*) que es divergente y es un proceso inmersivo para entender la realidad de las organizaciones; después *sense making*, detectar las narrativas que emergen; y después yo destilo con el proceso de síntesis (*synthesis*), que tiene mucho que ver con el proceso artístico, esto se puede aplicar a un artista: hago un manifiesto, un propósito corporativo, visualizo...; después especulo (*speculate*): *what if?*, ¿Qué pasaría si esto lo llevo adelante?; esto me permite crear escenarios (*scenarios*); y después de algún escenario me surgen estrategias (*strategy*), que después me llevo al campo del diseño: estoy diseñando de manera estratégica. Y después hay un componente central, que es del que nos olvidamos, que tiene mucho de filosófico que es el *self*, que tú, como diseñador, cuando empiezas no puedes ser el mismo que acaba. Tú tienes que transformarte cuando transformas y tienes que llevarte al cliente de la mano. Porque estás trabajando creando un nuevo *mindset*, una nueva conciencia, una nueva manera de

²¹¹ Barreiro dibuja el esquema en su cuaderno. La adaptación de este mapa conceptual se aporta en la *Figura 31* de este trabajo (p. 264).

entender su realidad, y si no la interioriza... Puedes contar la mayor historia del mundo, que si no la interioriza esto no sucede. Entonces el diseño del *self* es tan importante como el diseño del mundo. La experiencia de diseño te está diseñando como creador.

¿Quién ejerce el diseño estratégico es un ideólogo?

Claro, es un militante, es un ideólogo...

Y... ¿Qué es lo que le da autoridad moral...?

El poder que tiene: no tiene una autoridad pero tiene una obligación moral.

¿Una responsabilidad?

Si, una responsabilidad: igual que a un médico ¿Quién le da la obligación moral de curar? ¿Quién es él para curarme, a mí?

Me has dado otro punto de vista que yo no tenía ¿puede que la autoridad moral surja de que quien diseña se propone como sujeto de transformación en primera persona?

Exactamente, sí.

Entrevista con Alberto Barreiro (Parte 2, 14/04/2020)

Sueles decir que en España estamos preparados para el diseño ¿por qué?

Está la sociabilidad, como una variable que nosotros tenemos casi innata, tenemos la parte de servicio (la de los camareros): la capacidad de generar experiencias de calidad... Y somos expertos en eso: líderes en turismo, temas de restaurantes, tenemos estrellas Michelin... Somos muy buenos en general haciendo experiencias. Le añades cuidado, por un lado, experiencia por el otro, y el tercero sería otro componente peyorativo del español que es la chapuza. La chapuza en sí es buena desde el punto de vista de que es la capacidad de resolver problemas de manera eficiente y con mínimos recursos. Tenemos capacidad de recurso creativo para solucionar problemas de una manera ingeniosa (digamos), capacidad de cuidado y sociabilidad, capacidad de generación de experiencias... y, si nos ponemos ya a hablar de idiosincrasias, toda la genialidad artística española: el *storytelling* (aquí nació la novela moderna con el *Quijote*), tenemos la mejor persona con capacidad de síntesis de la historia, que es Picasso o el *storytelling* de Goya. Tenemos de manera cultural estos componentes: creatividad e ingenio, cuidado, sociabilidad, foco experiencial, *storytelling* y, si quieres, capacidad artística, síntesis... Encontré una palabra preciosa en un *podcast* que estoy escuchando, 'system sense', o capacidad de sentir el sistema, que es lo que hace un artista, que no es *systems thinking*, no es cartesiano, es intuitivo; es sentir el mundo en toda su complejidad. Entonces, te sale un Velázquez, te sale un Goya, te sale cualquier artista que puedas pensar. Si tenemos todos esos componentes embebidos culturalmente y somos capaces de estructurar, reflexionar y aprender a incorporarlos a metodologías de diseño, tenemos la base de lo que está demandando el mercado (las organizaciones, el sistema, la sociedad) en los próximos años. Porque esas demandas

son globales. Cuando ves las tendencias... ¿qué necesitamos? buenas historias, crear nuevas narrativas, reivindicar la imaginación ¿qué necesitamos? pues un foco cada vez más acentuado y acelerado en el cuidado y la sociabilidad como valor central de las propuestas de valor ¿qué más necesitamos? creatividad resolutive y sostenible...

El diseño, en los últimos años, ha estado dominado por el modelo capitalista anglosajón y encajado perfectamente con el modelo neoliberal. La digitalización contribuyó a reforzar el modelo colonialista del capitalismo; buscando espacios de mercado que antes eran inexistentes. Ha permitido al capitalismo acelerarse en los últimos veinte años. Y ante el momento de una crisis potencial del capitalismo por falta de espacio de explotación aparece lo digital y, de repente, la historia que se vende en los años noventa es que nos encontrábamos ante una economía de crecimiento infinito, porque iban capturando nuevos espacios. Hasta que llegó la burbuja y machacó también ese mito. Y el diseño, en este contexto, es la gran coartada. El diseño centrado en el usuario se puede leer de dos maneras: se fija en las necesidades del usuario para resolver problemas reales (que es lo que nos contamos a nosotros mismos) o lo que hace es profundizar en las necesidades de los usuarios para colonizar esos espacios con propuestas de valor mercantiles. Por ejemplo, facebook no es que haya profundizado en las necesidades de sociabilidad, lo que ha hecho es aprovecharse de nuestra sociabilidad para generar un nuevo modelo de publicidad. De ahí surge la economía de la atención, que es una manera de hablar de la colonización del espacio personal por parte de las empresas, capturando tu atención el cien por cien del tiempo. Y la mercantilización de absolutamente todos los espacios de tu vida.

Yo siempre fui muy ingenuo pensando que efectivamente lo que hacíamos los diseñadores es poner al usuario en el centro. La cuestión es cuál es el concepto de valor y qué valor estoy ofreciendo. Recuerdo una ocasión en la que una empresa quería implementar, a través de una aplicación, una función de geolocalización que le reportaría ingresos por parte de los *advertiser*. A mí lo que me pedían, desde el punto de vista del diseñador, era buscar qué contar a los usuarios para que aceptaran la geolocalización. Entonces, mi trabajo como diseñador era entender al usuario y escribir la frase. Pero yo dije: no, mi trabajo como diseñador y representante del usuario es decir que no podéis hacer esto porque no se ofrece ningún valor. La única solución sería buscar algo que ofrecer de un valor suficiente, para justificar esta acción.

Design thinking nace en *Silicon Valley* de las grandes empresas de diseño que trabajan con las empresas tecnológicas. El *design thinking* dice que tú trabajas dentro de unos límites que establecen tu espacio de trabajo y el entorno sobre el que actúas, que son: lo que es factible (desde el punto de vista tecnológico), lo que es viable (desde el punto de vista de negocio) y lo que es deseable (desde el punto de vista del usuario). Pero, cuando aceptas ese marco, estás aceptando un montón de cosas invisibles que no pones en cuestión, que son: *brief* de negocio (orientado a beneficio financiero) que condiciona la viabilidad. Y por tanto la inversión en diseño está enmarcada en los beneficios que genera. El segundo punto es la factibilidad: hasta qué punto la tecnología te permite o no te permite, o qué tecnología necesitas utilizar, qué equipos, qué recursos, etc... Pero ¿quién me dicta lo que es o no factible? ¿A qué intereses estoy sirviendo?, ¿cuál es el modelo económico que sustenta mi empresa?, ¿qué decisiones se están tomando en base a esto?, ¿qué significa generar una eficiencia 'equis'?... a lo mejor implica despedir a un treinta por ciento de los empleados... Hay un montón de cosas que no están presentes en el *brief*. En los últimos años, en el campo del diseño muchas veces se ha tomado la solución tecnológica como base previa al problema, no como manera de solucionar un problema humano determinado. Y el tercero, es la deseabilidad: el *design thinking* utiliza la terminología personal, que habla exclusivamente de individuos, de manera individual sin pensar en su contexto ni en las consecuencias a medio y largo plazo ni en el entorno social o cultural o político o ecológico. Es muy limitado. Tratamos una especie

de contexto infantilizante. ¿Por qué pasa esto? Porque el *design thinking* es una herramienta muy útil dentro de un estado del capitalismo muy determinado.

Lo que no transforma y se absorbe sin más, malo. La empresa ha absorbido rápidamente este lenguaje: ‘*customer centricity*’ o ‘*user centricity*’ porque tiene un usuario o cliente muy domado, muy dominado. El usuario realmente, en el modelo corporativo, desde arriba, no pinta nada, solo se ve como una variable a conquistar. El rol del diseñador es complejo en ese sentido, porque dependiendo de la profundización que hagas de ese rol de representar al usuario o a la persona, te metes en más o menos líos.

El esquema viable / factible / deseable hay quien lo ha ampliado a efecto / sabiduría / *life-centered design*. Estamos hablando de una terminología muy filosófica ¿cuál es la conexión real de esta teoría con la praxis del diseño estratégico?

Por ejemplo, yo estoy trabajando sobre un *brief* de puro diseño estratégico de una gran empresa cuyo mayor problema es de percepción sobre los esfuerzos de sostenibilidad que están haciendo. Quieren cambiar la percepción de la marca, el posicionamiento con respecto a las variables de sostenibilidad. En este caso, el cliente es el departamento de comunicación. En este caso, puedes resolver el problema desde un punto de vista táctico o puedes meterte en algo más filosófico que es donde está el diseño estratégico: ¿qué es ser sostenible?, ¿qué está haciendo la empresa?, ¿cuál es el futuro, las tendencias? Hacer un *research* mucho más prospectivo, más especulativo, poner valores y variables trascendentes en juego. Por ejemplo: ¿qué es lo que debe ser una empresa?, ¿qué tipo de relación quieren tener con el mundo y con las personas...? Y con todo eso haces un cóctel un poco más elevado. Lo que hicimos es eso: hacer una propuesta desde una perspectiva de percepción. Éramos capaces de ir generando iniciativas que transformaban, no solamente la percepción, sino la manera de hacer, de trabajar y de construir a nivel industrial. Lo que hicimos fue un modelo de transformación. Esto no es teoría, esto es praxis intelectual.

Lo que yo nunca me he explicado es cómo se puede diseñar sin pensar: no se puede hacer diseño sin pensamiento crítico. No se puede hacer diseño sin entender la sociedad en la que vas a implementar tus soluciones. No se puede hacer diseño sin pensar en las consecuencias de lo que haces, no solamente en los resultados a corto plazo. Porque el diseño son intervenciones sobre el mundo y en un entorno digital, si tienes éxito, vas a intervenir mucho sobre el mundo. Como diseñador, tienes que ser consciente de tu influencia: la mancha de basura del Pacífico, de miles de kilómetros de anchura, está llena de botellas diseñadas por diseñadores... No es gratuito, nuestro trabajo, estamos creando basura literalmente todos los días, cosas que no sirven absolutamente para nada. Es ruido que lo único que hace es acelerar... generar ambiciones... Lo estamos viendo ahora en la vida que estamos teniendo estos días [pandemia COVID-19]: la mitad de las cosas que usamos sobran. Y nosotros no somos especialistas en personas, somos especialistas en convencer a las personas para que utilicen cosas que no les sirven para nada.

Ahí hay algo que se aprendió pero que no se ha logrado llevar a la empresa todavía. Yo soy profesor en el IE y lo vivo: los modelos de MBA son muy anglosajones y los valores que se inculcan son muy anglosajones. Los directivos que salen de las escuelas de negocio se salen de un marco que no nos pertenece. Las escuelas de negocio lo que hacen es mantener los mitos tradicionales que vienen de fuera: con metodologías, procesos, mentalidades... que nos son ajenas. Somos como los grupos de rock español que cantan en inglés: al final siempre vas a preferir el original. Hace falta reflexionar, crear escuela y dotar a las nuevas generaciones de herramientas y metodologías.

En la definición de diseño (inteligencia creativa aplicada) inteligencia es precisamente la parte estratégica. Desde luego, la creatividad es un modo de inteligencia y capacidad de conectar puntos. El arte es un modo de creatividad.

Pero el diseño aporta un tipo de creatividad que está orientada a resultados, esa es la parte de estrategia. Inteligencia es la parte más racional orientada a los objetivos, a la planificación dirigida a un resultado positivo.

Lo que me aporta mi *background* de artista tiene que ver con la metodología... (la de las 'S')²¹². En un proceso artístico necesitas una sensibilidad extrema sobre lo que sucede en el mundo, sistémica. Como artista no ves solo una parte, ves el contexto en el que algo está sucediendo. Luego el artista busca las historias que están ahí escondidas, conecta puntos. Para finalmente sintetizar. La palabra síntesis es maravillosa porque es diferente a los procesos tradicionales más cartesianos en los que lo que haces es simplificar o buscar soluciones determinadas que expliquen una parte. Sin embargo, el artista no soluciona nada, crea síntesis de este mundo: es capaz de sintetizar la complejidad en algo en lo que no falta nada. En los procesos de diseño, desde el punto de vista estratégico, lo que haces es intentar sentir ese sistema, buscar esas historias y sintetizarlas en una narrativa específica que contextualiza y te permite trabajar. Ahí es donde entra la segunda parte, la de la inteligencia: ¿ahora qué hago con esto?, ¿cómo trabajo este entorno?, ¿qué puede suceder ahí?, ¿cómo vivo en este mundo y cómo intervenir en él? Últimamente, con la gente con la que trabajo hablamos muy poquito de diseñar y mucho de intervenir el mundo. Diseñar tiene un componente de imposición sobre el mundo, mientras que intervenir es quizá una manera más sensible de hablar. Yo intervengo el mundo de una manera determinada para generar consecuencias positivas. Es interesante en este punto la incorporación de *future design* para generar escenarios, para entender las consecuencias de esa intervención sobre el mundo. Y el concepto de antifragilidad, a incorporar en la manera de intervenir el mundo para que las consecuencias sean positivas. Y de ahí sacas estrategias que llevas a la praxis. Pero ahí te metes en el diseño con el contexto bien establecido, con las preguntas adecuadas.

En cuanto a la cuestión de teoría versus praxis... Esto es praxis, pero conceptual: la calidad de las respuestas depende de la calidad de las preguntas. Porque la respuesta está incorporada en la calidad de la pregunta. Si haces buenas preguntas, es más probable que la respuesta sea buena. El problema es que no hemos aprendido a hacer buenas preguntas, solo hemos aprendido a dar respuestas. Hay gente como Dunne & Raby que hablan de que el diseño debe ser hacer las preguntas adecuadas. Para mí esta es la definición de diseño estratégico: aprender a hacer preguntas, pero no por especulación teórica sino porque las respuestas dependen de la calidad de la pregunta. Y ese es el problema que tiene el diseño: que no se hace las preguntas adecuadas, que genera basura en el noventa por ciento de los casos.

Cuando hablabas, al principio, de la responsabilidad de quien diseña: si cambias profesional del diseño por líder empresarial ¿no se sujeta a los mismos preceptos morales? La empresa tiene tanto o más poder que el diseño para planificar objetivos, es el que maneja el vehículo...

Sí, en función de esa cuestión hay que repensar cuál es el rol del diseñador. Al hablar de consecuencias positivas en el mundo... la cuestión está en qué significa 'bueno' y ahí está el otro marco a desarrollar, ahí entra toda la filosofía del diseño. ¿Qué beneficia al usuario? Hay que dejar de hablar de usuario y empezar a hablar de personas, de sociedad, de cultura, de planeta. La metodología *earth-centered design* da la vuelta completamente al *design thinking*, que empieza con el usuario en el centro. Pero a lo mejor no tiene que estar en el centro el usuario, a lo mejor hay que hacerlo al revés, hay que empezar con el planeta en el centro para pensar que lo que haces tiene consecuencias positivas sobre el planeta, sobre la sociedad, sobre la persona de manera integral... y, si quieres, después hablamos de

212 Esquema metodológico descrito al final de la primera entrevista (Figura 31 en la página 264).

usuario y de clientes. Pero solo si has pasado todos los filtros anteriores. Claro que es filosófico, pero es lo que necesitas para hacerte las preguntas y tener el marco de pensamiento adecuado para que lo que hagas tenga sentido. Esto no es solamente un tema de buena voluntad y de buenismo o militancia personal, es un tema de transformación de modelos y de relevancia corporativa.

Hace poco encontré un concepto que me gustó, a partir de un estudio sobre las empresas que más han vivido o durado. Me encantó porque, si quieres hacer estrategia, tienes que pensar en estas variables: identidad clara, capacidad de adaptación (fluidez, flexibilidad), sensibilidad al mundo y tolerancia a la innovación.

Es la manera que tienes de hacer crecer una empresa para que dure. Al final es lo que hacemos como Caballos de Troya. El diseñador lo que hace es trabajar sobre esto. El tema es hacer compatible una transformación que aporta el diseñador desde el punto de vista humano con una transformación desde el punto de vista de negocio. No es un tema de sacrificio, sino de crear un modelo sostenible de empresa en el que las personas están en el centro y que puedas generar una relación recurrente, significativa, de alto valor en el tiempo. Lo que pasa es que las escuelas de negocio en los últimos años no enseñan eso: enseñan la maximización del retorno a corto plazo y punto. Y, de hecho, ellas mismas y los grandes pensadores en este momento están cuestionándose los principios económicos que se enseñaron en las escuelas de negocio, la locura que se metió en las corporaciones. Pero hay otra lógica... yo utilizo el diseño para introducir una cierta lógica diferencial en las empresas y trabajar desde las personas y las consecuencias que tienen en las personas. Por eso, gran parte de mi trabajo se limita a hacer la pregunta, no a resolverla. Hay una intuición por parte de las empresas de que necesitan un cambio de mentalidad para enfrentarse al mundo. Para sobrevivir tienes que tener una idea clara de quién eres y tener un propósito claro. Es lo que yo hago: ayudo a las empresas a definir su propósito. Pero la empresa contemporánea no ha trabajado desde esos parámetros. Solo ahora se empiezan a pensar de esta manera. La única manera que tenías de pensarte como empresa y como empresario era reactiva al mercado: la empresa no dicta nada, lo dicta el mercado. El mercado tiene unas necesidades y tú reaccionas a ellas de manera que maximices esa relación que tienes con el mercado, pero no hay una intencionalidad previa. Ahora muchas empresas empiezan a darse cuenta de que necesitan esa intencionalidad, necesitan esa sensación de identidad propia, subjetiva, que marca su camino. Esto antes no existía, tampoco para los diseñadores, que trabajaban no desde la subjetividad o la intencionalidad, sino para conseguir un retorno 'equis', no buscaban materializar ninguna intención subjetiva. De hecho, esa subjetividad no está presente en los procesos de diseño al uso: no hay ninguna casilla en el *design thinking* que ponga: ¿cuál es tu intención? Tu única intención es resolver un problema determinado de la manera más analítica posible. En los modelos de análisis de datos tampoco está presente la intencionalidad subjetiva. Sin embargo, para durar y para ser relevante, sí que necesitas esa subjetividad. Y las empresas se dan cuenta. A mí me han contratado empresas grandes para hablar de eso, no para hablar de resultados. Después no sé si se podrá implementar o no, pero sí sé que lo están buscando. Unos lo expresan: es que necesitamos crear más talento... y la gente no viene si le hablas de resultados... Si soy una empresa de salud y necesito tener médicos, no me van a venir por el salario. Ahora vienen porque tienes una historia buena que contar, de la que se sienten orgullosos. Las empresas quieren ser relevantes y esto significa tener un impacto positivo en su contexto, en su entorno. Que la gente que se relaciona con ellos, ya sean clientes, empleados, *shareholders*, proveedores... Quieren formar parte de su vida de una manera positiva. Y que su impacto en su entorno social, su entorno ecológico sea positivo, ese es el concepto de relevancia.

No puedes pensar en una empresa que no sea *profitable* porque desaparecería, tendrá que ser una combinación de ambas. Yo, cuando hablo de propósito, digo que es la suma de la significancia desde el punto de vista de *storytelling* (tiene que crear una historia que sea significativa para mí, tiene que tocar ciertas variables importantes) y tiene

que ser relevante desde el punto de vista que ofrece un valor real tangible. Y para ser relevante una empresa necesita ganar dinero. Pero hay maneras de ganar dinero, hay maneras de crecer... El sistema tal como está establecido... si no creces y no matas a la competencia, desapareces. Es el problema que tiene: que te obliga siempre a crecer.

Hay una idea de progreso que es una idea ilustrada del crecimiento espiritual y de sofisticación de la propia sociedad, del conocimiento, etc. Pero la realidad es que el sistema capitalista no es tan ilustrado como parece, aunque sea fruto de la Ilustración. La idea de crecimiento se basa en una cosa muy sencilla: en el momento del nacimiento de la burguesía, para poder crear una empresa necesitabas crédito y los que tenían crédito eran los nobles; y como los nobles no querían trabajar ni crear valor la única manera de mantener un sistema que les beneficiara era crear intereses: prestar dinero a cambio de intereses. Entonces, el sistema se basa en ese principio tan sencillo: para que ese sistema funcione, cuando recibes dinero tienes que generar mucho más dinero para devolver los intereses. Siempre tienes que estar endeudándote, siempre tienes que crecer porque siempre estás en deuda. El crecimiento es la base conceptual del sistema capitalista. Cuando se habla de que “el crecimiento en España es de tanto por ciento... “. Puedes decir: ¿y si nos quedamos como estamos? Pero no se puede, quedarse como estamos es perder. Necesitas devolver tus créditos y necesitas pedir créditos, siempre con la promesa de que esos créditos van a generar mucho más dinero del que pusiste. Es como una perversión del concepto espiritual de crecimiento que viene de la Ilustración. Como hemos construido el modelo en torno a esta idea de que o creces o mueres, siempre tienes que estar en constante evolución. Y por eso el capitalismo tal como lo conocemos tiene un componente colonialista, busca nuevos mercados. Ahora es un momento muy interesante de transición, porque el modelo de crecimiento al uso ya sabemos a dónde va... ya no hay más nada que colonizar. La economía digital fue un espejismo, porque creó nuevos espacios de colonización comercial que no implicaban en teoría un desgaste del planeta. En teoría, porque hay coste energético de servidores, materiales extraños que hay que conseguir, en África... Hay un montón de teóricas externalidades al sistema que son muy dañinas. El sistema capitalista no es sostenible por definición: ese es el gran dilema en el que nos encontramos ahora.

El año pasado ocurrieron dos cosas: el *Financial Times* publicó una portada donde decía que el capitalismo necesita repensarse. Y luego en Davos se pasó de hablar de *shareholders* a *stakeholders*. En principio el objetivo de la empresa es maximizar el beneficio de los accionistas. Ahora no basta: tiene que maximizar el impacto positivo en todas las personas que rodean el contexto de la empresa: empleados, socios, distribuidores, la sociedad local donde está establecida la empresa... el país... y el planeta. Un concepto mucho más sistémico, más complejo... Cuando lo dice el *Financial Times* es por algo: es la biblia del capitalismo como lo conocemos. Lo que pasa es que tienen miedo, porque saben que las cosas tienen un límite y lo que están intentando de alguna manera es controlar el relato para que no se les vaya de las manos. Y a esto le siguió el famoso manifiesto de Larry Fink (de Blackrock). Hay una apuesta por este tipo de cosas. Este paso del *shareholder* al *stakeholder* es una visión que tiene mucho que ver con el rol del diseñador: si quieres hacer una propuesta de valor que tenga en cuenta el contexto de una manera positiva, tienes que aplicar pensamiento de diseño, de diseño un poquito más profundo: entender la significancia de tu valor, la relevancia real, consecuencias, etc. Y ahí hay un espacio muy interesante donde el diseño desde una perspectiva estratégica tiene mucho valor.

Hay un debate en el que está implicado el rol de los diseñadores, aparte de la radicalidad del optimismo tecnológico que viene de *Silicon Valley*, los *singularitarians*, la apuesta cibernética... Hay algún que otro futurista que se postula en Estados Unidos... con una visión muy *darwiniana* y muy elitista también... Los admiradores de Elon Musk... Nosotros trabajamos mucho con gente nórdica, sobre todo daneses (Kaospilot, es una escuela danesa de diseño muy

progresista en el sentido educativo y con una visión muy humanista, muy nórdica, muy colectivista, de comunidad). Aquí, el tipo de futuro sobre el que trabajamos, el tipo de mentalidad que desarrollamos, tiene un componente humanista. Pero no desde el punto de vista individualista, sino desde un punto de vista que trasciende el individualismo para buscar soluciones más profundas, más sistémicas, teniendo en cuenta no solo las necesidades más directas sino la cuestión cultural, política, espiritual... Todo eso está presente... lo colectivo... Es una visión que no tiene por qué reñir con la tecnología pero que tiene en cuenta la persona, el entorno, el equilibrio, la armonía, la compasión. Este tipo de cosas está en el centro de todo.

Yo creo que ahora estamos en una situación de aceleración. Podemos ir hacia un lado o hacia otro: podemos ir hacia una versión más cibernética donde confiemos en la tecnología, el control, el dato... para sentirnos más seguros. O podemos aprovechar para llevarlo a una perspectiva donde crear redes interdependientes, de colaboración, trabajar desde un punto de vista más significativo... Se puede ir hacia estos dos lados. Nosotros apostamos por uno de los lados, claramente. Y afecta a la manera de trabajar de las empresas, de crear propuestas de valor... afecta absolutamente a todo.

Otra de las falacias culturales, que se ha mantenido de manera artificial, es *darwinismo* mal entendido... Cuando se habla de *survival of the fittest* siempre se ha interpretado como la supervivencia del más fuerte, pero no es así en absoluto, Darwin nunca dijo eso. Hemos creado una estructura, sobre todo en los últimos 30 ó 40 años (más pronunciada en el ámbito de Estados Unidos y Reino Unido y, como estamos en el radio de influencia, acaba llegando a nosotros), con la frase famosa de Thatcher “la sociedad no existe, lo único que existe son individuos motivados por su propio interés de supervivencia” (como mucho de su familia, en el sentido más tradicional...). Y los que les va bien y controlan los flujos ideológicos van a intentar mantener este mito. Pero, efectivamente, lo que se ha demostrado es que evolutivamente no sobrevive el más fuerte, sino... Por ejemplo, en el caso humano, el que mejor colabora, que es nuestra manera de adaptarnos. Somos altruistas por naturaleza y tendemos a la colaboración por naturaleza. Y estamos en un proceso de ruptura con una realidad que nos obliga a tener una actitud competitiva y arrastrada por el miedo a perder nuestra propia posición en el mundo. Y por un sistema que necesita individuos lo más alienados posible porque son mejores consumidores, etc. Y eso se traduce también en las empresas. Hay una frase que voy a presentar próximamente en una charla: *Strategy is no longer the Art of War, but the collective effort of Nurturing a Shared and Sustainable Future*. No tenemos que pensar tanto en la idea de competir, como en la guerra, sino en un esfuerzo de alimentar un futuro compartido y sostenible. Este es el gran dilema, es una elección, no tanto desde el punto de vista ideológico, es una elección vital: ¿hacia dónde quieres ir?

Hacia dónde quieren ir las personas que diseñan y las que lideran una empresa ¿no? las organizaciones son las que tienen la gran potencialidad de cambio...

Claro, pero las empresas que trabajan de una manera más empática duran más y generan más dinero. Pero no sé por qué no se externaliza ese conocimiento, porque de alguna manera invalida los principios subyacentes del sistema.

[En cuanto al rol del diseño en el proceso de cambio de paradigmas] La definición de diseño va evolucionando y muchos estamos encerrados en la parte más táctica, somos un engranaje más en un sistema de producción determinado y ahí estamos contentos. Y también hay diseñadores que se plantean otro tipo de preguntas, pero son muy poquitos y están en muy pocos sitios: existen, pero son cuatro. No hay un gran espectro de gente que esté desarrollando un discurso sobre el diseño que tenga capacidad de impacto en empresas. Ese es el problema: es una disciplina nueva, muy incomprendida, no hay un foro que más o menos ponga en valor todo esto, está todo muy revuelto,

nadie sabe de lo que estamos hablando. Yo hablo desde el diseño porque estoy en él y me he inventado mi propio punto de vista. y porque al final el diseño tiene una capacidad que es la de idear, de imaginar y de crear: es una inteligencia creativa aplicada. No solamente es capaz de hablar sobre un modelo de negocio, sino que es capaz de llevar ese modelo a una realidad diferencial, implementable y que salga adelante. Y metodológicamente lo bonito que tiene es que sabe hacerlo desde una perspectiva humana. Tiene las herramientas perfectas para esto. Pero tampoco es que haya un ejército de diseñadores por ahí salvando el mundo: hay cuatro... Está muy inmaduro pero cada vez ves más, de mucha más calidad... Yo creo que es cuestión de tiempo. Hay una demanda muy grande, sobre todo en economías en transición hacia la digitalización, de profesionales que se llaman diseñadores, que hacen cosas muy específicas. Y eso ha absorbido gran parte del capital intelectual de los diseñadores: pura acción dentro del marco, lo cual está muy bien. Cuando doy clase, generalmente me encuentro en entornos que van a sacar profesionales y punto. Les enseñan herramientas. Y yo mi clase la imagino como una especie de paréntesis donde les obligo a hacer lo contrario: a pensar de una manera crítica, a tener otra visión... Para que salgan preparados con una mentalidad un poquito más sofisticada... Pero si no fuera por mi clase... En algunos másteres, los chavales se quedan con una idea del diseño muy reducida... No es pobre, es rica dentro del contexto, pero es lo que hay. Es un paréntesis que no se limita a la reflexión, les propongo ejercicios reales donde pongo el énfasis en el *briefing*, en saber cuál es el problema que hay que solucionar. Y, solamente con el planteamiento inicial, cambia radicalmente la calidad de las ideas que surgen. Luego les doy herramientas muy prácticas, no me voy por las ramas, al revés, lo que pasa es que lo hago desde una perspectiva distinta, más reflexiva.

Yo me pongo diseñador estratégico por ponerme algo, me gusta trabajar el plano estratégico, pero yo soy diseñador. Hasta me molesta a veces que no consideren que yo estoy diseñando. Soy capaz de imaginar y proyectar y llevar mucho al detalle. He hecho mucho producto: físico, digital... Soy un diseñador que tiene una mentalidad estratégica a la hora de plantearse las cosas. A veces me piden que ponga más foco en la parte estratégica, pero lo hago siempre con una visión de diseño que se lleva a cabo y tiene unos resultados determinados. No es pensar por pensar: solamente de las buenas preguntas salen las buenas soluciones.

También has creado proyectos empresariales ¿te identificas con el rol de empresario?

Personalmente soy iniciador de ideas, se me da muy bien. Y, al final, una empresa es un proyecto de diseño, más complejo, pero igualmente se trata de entender un concepto e idear una solución organizativa a un problema. En lugar de diseñar un objeto diseñas una corporación: un grupo de gente que hace cosas y unos procesos determinados. Lo he hecho de una manera recurrente y con relativo éxito. Pero no soy empresario desde el punto de vista que no tengo 'colmillo' para el negocio; se me da fatal y no soy capaz de hacer *management* diario ni nada por el estilo. Soy un buen ideólogo corporativo, pero soy un mal empresario. Cuando he sido *CEO* de empresas me gusta tener a alguien muy fuerte como *Manager Director*, que realiza toda la parte de lo que es tradicionalmente un empresario. Que lo haga por mí, porque se me da fatal. La parte práctica la delego. Me da igual el dinero, pero me gusta hacer cosas interesantes.

Una empresa es un proyecto colectivo que necesita de perfiles complementarios que sepan trabajar juntos y que sean interdependientes los unos de los otros. Y para eso hace falta una condición que muy pocos empresarios tienen, que es generosidad y apertura. Pensar: esto no es un proyecto mío, es colectivo y dependemos los unos de los otros y cada uno ha de entender su rol dentro de esta red. El problema es que muchos empresarios tienen una ambición desmedida hacia sí mismos, entonces eso acaba generando conflictos.

Nuestro sistema propicia que gente con falta de empatía se sitúe en puestos de responsabilidad y de poder. Dejando esto a un lado ¿existe una posible motivación sana de los empresarios y las empresas desde tu punto de vista?

Donde se encuentran muchos psicópatas es en la banca o en puestos ejecutivos, pero no tanto entre los empresarios. Los empresarios son creativos y les hace falta una capacidad de sacrificio bastante grande. Hay ambiciones positivas de querer sacar un proyecto adelante. También hay egos, narcisismo... Trump, que es el ejemplo perfecto de sociópata narcisista, no es buen empresario. Todos los proyectos le salieron fatal. Es más bien un oportunista y un mafioso. No existe ese perfil de falta de empatía en el empresario creador de empresa, que necesita imaginación, esfuerzo... y un psicópata es más un oportunista que se aprovecha de los demás que un creativo que pone en marcha un proyecto.

En tu trayectoria profesional te has encontrado mucha gente con este perfil de ambición positiva?

Sí, claro, por ejemplo, he trabajado muchos años con Carlos Barrabés que es un buen empresario y muy buena persona. Lo que marca la diferencia es el cómo quieren llevar esa empresa. Por ejemplo, en una gran empresa con la que he trabajado recientemente están empeñados en crear una empresa para empleados, donde el principio básico es que, si el empleado evoluciona, la empresa evoluciona y el cliente evoluciona. Y eso implica una política de recursos humanos, una política de *engagement* que además tienen beneficios muy visibles. Y es una empresa de 40.000 personas. Trabajé hace poquito con Quirón Salud y he trabajado con el consejero delegado, con todo el comité de dirección. Y son unas personas increíbles a nivel humano: cultas... gente que viene de hospitales... también hay financieros... Encuentras gente muy buena. También te encuentras lo contrario, pero una gran parte de la gente tiene voluntad de cambio... Aparte, como yo los llevo a terrenos donde excluyo los números, los modelos tradicionales y hablamos de tú a tú con un café... acabas sacando cosas muy interesantes de las motivaciones últimas de la gente. Y te das cuenta de que, por mucha responsabilidad que tenga, siempre es una persona.

Por otro lado, el diseñador se suele mover mucho en el *middle management*; y ahí los vicios corporativos, el poder... está mucho más presente. Es más peligroso ese entorno que el de alta dirección. Sin embargo, en las pymes es donde se logra un impacto más directo.

> Fin transcripción entrevistas <

ANEXO III – MATERIALES DEL TRABAJO DE CAMPO

Listado para muestreo de grupo de discusión

El listado utilizado es de elaboración interna,²¹³ no responde a ninguna publicación o referencia y no tiene pretensiones de exhaustividad. Todas las empresas ofrecen servicios de diseño estratégico y tienen sede en Madrid.

- 21 Unicorns (21unicorns.com)
- A Piece of Pie (piecepie.com)
- Barrabés (barrabes.biz)
- Braintrust (braintrust-cs.com)
- Cumbia (cumbia.company)
- Designit (designit.com)
- Erretres (erretres.com)
- Frog (frogdesign.com)
- Garaje de Ideas (garajedeideas.com)
- Grand (aboutgrand.com)
- Habitant (habitant.es)
- Hanzo (hanzo.es)
- Idean (idean.com)
- KingEclient (kingeclient.com)
- La Nave Nodriza (lanavenodriza.com)
- Legridd (legridd.com)
- Materia Prima (materiaprima.net)
- Mejor (somosmejor.es)
- Meta System Design (metasystemdesign.com)
- Mormedi (mormedi.com)
- Movetia (movetia.com)
- Multiplica (multiplica.com)
- Nateevo (nateevo.com)
- Oncediez (oncediez.com)
- Onüff (onuff.com)
- Opinno (opinno.com)
- Picnic (the-picnic.com)
- Plázida (plazida.com)
- Propelland (propelland.com)
- PS21 (www.ps21.team)
- Public Benefit Design (publicbenefitdesign.com)
- Redbility (redbility.com)
- Rrebrand (rrebrand.com)
- Secuoyas (secuoyas.com)
- Sngular (sngular.com)
- SoulSight (soulsight.es)
- The cocktail (the-cocktail.com)
- Thiga (thiga.co)
- Tribal Worldwide (tribalworldwide.es)
- Uncommon (noescomun.com)
- Valbhy Design (valbhy.com)
- You: Brand User Experience (agenciayou.com)
- Zorraquino (zorraqino.com)

²¹³ Se agradece la colaboración de Grace Ascicuatí que no solo cedió un listado de empresas en Madrid, sino que aportó generosamente valiosas indicaciones en lo que respecta al estado de la industria del diseño estratégico en España.

ANEXO IV – CLASIFICACIÓN UNESCO DE LAS ÁREAS DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA: CAMPOS Y DISCIPLINAS

La clasificación se estructura utilizando la siguiente jerarquía de términos: campos (apartados más generales), disciplinas (descripción general de grupos de especialidades en Ciencia y Tecnología) y subdisciplinas (actividades que se realizan dentro de una disciplina). Se muestran en este listado los dos primeros niveles: campos y disciplinas.²¹⁴ Fuente: Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid (2011, Anexo 1).

11 LÓGICA

- 1101 Aplicaciones de la lógica
- 1102 Lógica deductiva
- 1103 Lógica general
- 1104 Lógica inductiva
- 1105 Metodología
- 1199 Otras especialidades relativas a la lógica

12 MATEMÁTICAS

- 1201 Álgebra
- 1202 Análisis y análisis funcional
- 1203 Ciencia de los ordenadores
- 1204 Geometría
- 1205 Teoría de números
- 1206 Análisis numérico
- 1207 Investigación operativa
- 1208 Probabilidad
- 1209 Estadística
- 1210 Topología
- 1299 Otras especialidades matemáticas

21 ASTRONOMÍA Y ASTROFÍSICA

- 2101 Cosmología y cosmogonía
- 2102 Medio interplanetario
- 2103 Astronomía óptica
- 2104 Planetología
- 2105 Radioastronomía
- 2106 Sistema solar
- 2199 Otras especialidades astronómicas

22 FÍSICA

- 2201 Acústica
- 2202 Electromagnetismo
- 2203 Electrónica
- 2204 Física de los fluidos
- 2205 Mecánica
- 2206 Física molecular
- 2207 Física atómica y nuclear
- 2208 Nucleónica
- 2209 Óptica
- 2210 Química física
- 2211 Física del estado sólido

- 2212 Física teórica
- 2213 Termodinámica
- 2214 Unidades y constantes
- 2290 Física Altas Energías
- 2299 Otras especialidades físicas

23 QUÍMICA

- 2301 Química analítica
- 2302 Bioquímica
- 2303 Química inorgánica
- 2304 Química macromolecular
- 2305 Química nuclear
- 2306 Química orgánica
- 2307 Química física
- 2390 Química Farmacéutica
- 2391 Química ambiental
- 2399 Otras especialidades

24 CIENCIAS DE VIDA

- 2401 Biología animal (Zoología)
- 2402 Antropología (Física)
- 2403 Bioquímica
- 2404 Biomatemáticas
- 2405 Biometría
- 2406 Biofísica
- 2407 Biología celular
- 2408 Etología
- 2409 Genética
- 2410 Biología humana
- 2411 Fisiología humana
- 2412 Inmunología
- 2413 Biología de insectos (Entomología)
- 2414 Microbiología
- 2415 Biología molecular
- 2416 Paleontología
- 2417 Biología Vegetal (Botánica)
- 2418 Radiobiología
- 2419 Simbiosis
- 2420 Virología
- 2490 Neurociencias
- 2499 Otras especialidades biológicas

²¹⁴ El esquema completo incluyendo campos, disciplinas y subdisciplinas se puede consultar en: <https://skos.um.es/unesco6/> («SKOS: Nomenclatura de Ciencia y Tecnología de la UNESCO», s. f.).

25 CIENCIAS DE LA TIERRA Y DEL ESPACIO

- 2501 Ciencias de la atmósfera
- 2502 Climatología
- 2503 Geoquímica
- 2504 Geodesia
- 2505 Geografía
- 2506 Geología
- 2507 Geofísica
- 2508 Hidrología
- 2509 Meteorología
- 2510 Oceanografía
- 2511 Ciencias del suelo (Edafología)
- 2512 Ciencias del espacio
- 2599 Otras especialidades de la tierra, espacio o entorno

31 CIENCIAS AGRARIAS

- 3101 Agroquímica
- 3102 Ingeniería Agrícola
- 3103 Agronomía
- 3104 Producción animal
- 3105 Peces y fauna silvestre
- 3106 Ciencia forestal
- 3107 Horticultura
- 3108 Fitopatología
- 3109 Ciencias veterinarias
- 3199 Otras especialidades agrarias

32 CIENCIAS MÉDICAS

- 3201 Ciencias clínicas
- 3202 Epidemiología
- 3203 Medicina Forense
- 3204 Medicina del trabajo
- 3205 Medicina interna
- 3206 Ciencias de la Nutrición
- 3207 Patología
- 3208 Farmacodinámica
- 3209 Farmacología
- 3210 Medicina preventiva
- 3211 Psiquiatría
- 3212 Salud pública
- 3213 Cirugía
- 3214 Toxicología
- 3299 Otras especialidades médicas

33 CIENCIAS TECNOLÓGICAS

- 3301 Ingeniería y tecnología aeronáuticas
- 3302 Tecnología bioquímica
- 3303 Ingeniería y tecnología químicas
- 3304 Tecnología de los ordenadores
- 3305 Tecnología de la construcción
- 3306 Ingeniería y tecnología eléctricas
- 3307 Tecnología electrónica
- 3308 Ingeniería y tecnología del medio ambiente
- 3309 Tecnología de los alimentos
- 3310 Tecnología industrial
- 3311 Tecnología de la instrumentación
- 3312 Tecnología de materiales
- 3313 Tecnología e ingeniería mecánicas
- 3314 Tecnología médica

- 3315 Tecnología metalúrgica
- 3316 Tecnología de productos metálicos
- 3317 Tecnología de vehículos de motor
- 3318 Tecnología minera
- 3319 Tecnología naval
- 3320 Tecnología nuclear
- 3321 Tecnología del carbón y del petróleo
- 3322 Tecnología energética
- 3323 Tecnología de los ferrocarriles
- 3324 Tecnología del espacio
- 3325 Tecnología de las telecomunicaciones
- 3326 Tecnología textil
- 3327 Tecnología de los sistemas de transporte
- 3328 Procesos tecnológicos
- 3329 Planificación urbana
- 3399 Otras especialidades tecnológicas

51 ANTROPOLOGÍA

- 5101 Antropología cultural
- 5102 Etnografía y etnología
- 5103 Antropología social
- 5199 Otras especialidades

52 DEMOGRAFÍA

- 5201 Fertilidad
- 5202 Demografía general
- 5203 Demografía geográfica
- 5204 Demografía histórica
- 5205 Mortalidad
- 5206 Características de la población
- 5207 Tamaño de la población y evolución demográfica
- 5299 Otras especialidades demográficas

53 CIENCIAS ECONÓMICAS

- 5301 Política fiscal y hacienda pública nacionales
- 5302 Econometría
- 5303 Contabilidad económica
- 5304 Actividad económica
- 5305 Sistemas económicos
- 5306 Economía del cambio tecnológico
- 5307 Teoría económica
- 5308 Economía general
- 5309 Organización industrial y políticas gubernamentales
- 5310 Economía internacional tecnología
- 5311 Organización y dirección de empresas
- 5312 Economía sectorial
- 5399 Otras especialidades económicas

54 GEOGRAFÍA

- 5401 Geografía económica
- 5402 Geografía histórica
- 5403 Geografía humana
- 5404 Geografía regional
- 5499 Otras especialidades geográficas

55 HISTORIA

- 5501 Biografías
- 5502 Historia general
- 5503 Historia de países
- 5504 Historia por épocas
- 5505 Ciencias auxiliares de la historia

5506 *Historia por especialidades*
5599 *Otras especialidades históricas*

56 CIENCIAS JURÍDICAS Y DERECHO

5601 *Derecho canónico*
5602 *Teoría y métodos generales*
5603 *Derecho internacional*
5604 *Organización jurídica*
5605 *Derecho y legislación nacionales*
5699 *Otras especialidades jurídicas*

57 LINGÜÍSTICA

5701 *Linguística aplicada*
5702 *Linguística diacrónica*
5703 *Geografía lingüística*
5704 *Teoría lingüística*
5705 *Linguística sincrónica*
5799 *Otras especialidades lingüísticas*

58 PEDAGOGÍA

5801 *Teoría y métodos educativos*
5802 *Organización y planificación*
5803 *Preparación y empleo de profesores*
5899 *Otras especialidades pedagógicas*

59 CIENCIA POLÍTICA

5901 *Relaciones internacionales*
5902 *Ciencias políticas*
5903 *Ideologías políticas*
5904 *Instituciones políticas*
5905 *Vida política*
5906 *Sociología política*
5907 *Sistemas políticos*
5908 *Teoría política*
5909 *Administración pública*
5910 *Opinión pública*
5999 *Otras especialidades políticas*

61 PSICOLOGÍA

6101 *Patología*
6102 *Psicología del niño y del adolescente*
6103 *Asesoramiento y orientación*
6104 *Psicopedagogía*
6105 *Evaluación y diagnóstico en psicología*
6106 *Psicología experimental*
6107 *Psicología general*
6108 *Psicología de la vejez*
6109 *Psicología industrial*
6110 *Parapsicología*
6111 *Personalidad*
6112 *Estudio psicológico de temas sociales*
6113 *Psicofarmacología*
6114 *Psicología social*
6199 *Otras especialidades psicológicas*

62 CIENCIAS DE LAS ARTES Y LAS LETRAS

6201 *Arquitectura*
6202 *Teoría, análisis y crítica literarias*
6203 *Teoría, análisis y crítica de las Bellas Artes*
6299 *Otras especialidades artísticas*

63 SOCIOLOGÍA

6301 *Sociología cultural*

6302 *Sociología experimental*
6303 *Sociología general*
6304 *Problemas internacionales*
6305 *Sociología matemática*
6306 *Sociología del trabajo*
6307 *Cambio y desarrollo social*
6308 *Comunicaciones sociales*
6309 *Grupos sociales*
6310 *Problemas sociales*
6311 *Sociología de los asentamientos humanos*
6339 *Otras especialidades sociológicas*

71 ÉTICA

7101 *Ética clásica*
7102 *Ética de individuos*
7103 *Ética de grupo*
7104 *La ética en perspectiva*
7199 *Otras especialidades relacionadas con la ética*

72 FILOSOFÍA

7201 *Filosofía del conocimiento*
7202 *Antropología filosófica*
7203 *Filosofía general*
7204 *Sistemas filosóficos*
7205 *Filosofía de la ciencia*
7206 *Filosofía de la naturaleza*
7207 *Filosofía social*
7208 *Doctrinas filosóficas*
7209 *Otras especialidades filosóficas*

98 TODOS LOS CAMPOS UNESCO

99 NO PROCEDE

ANEXO V – CATÁLOGO DEL CONSEJO DE UNIVERSIDADES

Fuente: Propuesta de niveles de asociación científico-académica entre áreas de conocimiento. Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid (2011, Anexo 2).

5	Álgebra	225	Economía Aplicada
10	Análisis Geográfico Regional	230	Economía Financiera y Contabilidad
15	Análisis Matemático	235	Economía, Sociología y Política Agraria
20	Anatomía Patológica	240	Edafología y Química Agrícola
25	Anatomía y Anatomía Patológica Comparadas	245	Educación Física y Deportiva
27	Anatomía y Embriología Humana	247	Electromagnetismo
28	Antropología Física	250	Electrónica
30	Antropología Social	255	Enfermería
33	Arqueología	260	Escultura
35	Arquitectura y Tecnología de Computadores	265	Estadística e Investigación Operativa
38	Astronomía y Astrofísica	270	Estética y Teoría de las Artes
40	Biblioteconomía y Documentación	275	Estomatología
50	Biología Celular	280	Estratigrafía
60	Bioquímica y Biología Molecular	285	Estudios Árabes e Islámicos
63	Botánica	290	Estudios Hebreos y Arameos
65	Ciencia de los Materiales e Ingeniería Metalúrgica	295	Explotación de Minas
70	Ciencia Política y de la Administración	300	Expresión Gráfica Arquitectónica
75	Ciencia de la Computación e Inteligencia Artificial	305	Expresión Gráfica en la Ingeniería
83	Ciencias y Técnicas de la Navegación	310	Farmacia y Tecnología Farmacéutica
85	Ciencias y Técnicas Historiográficas	315	Farmacología
90	Cirugía	320	Filología Alemana
95	Comercialización e Investigación de Mercados	325	Filología Catalana
100	Composición Arquitectónica	327	Filología Eslava
105	Comunicación Audiovisual y Publicidad	335	Filología Francesa
110	Construcciones Arquitectónicas	340	Filología Griega
115	Construcciones Navales	345	Filología Inglesa
120	Cristalografía y Mineralogía	350	Filología Italiana
125	Derecho Administrativo	355	Filología Latina
130	Derecho Civil	360	Filología Románica
135	Derecho Constitucional	365	Filología Vasca
140	Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social	370	Filología Gallega y Portuguesa
145	Derecho Eclesiástico del Estado	375	Filosofía
150	Derecho Financiero y Tributario	381	Filosofía del Derecho
155	Derecho Internacional Privado	383	Filosofía Moral
160	Derecho Internacional Público y Relaciones Internacionales	385	Física Aplicada
165	Derecho Mercantil	390	Física Atómica, Molecular y Nuclear
170	Derecho Penal	395	Física de la Materia Condensada
175	Derecho Procesal	398	Física de la Tierra
180	Derecho Romano	405	Física Teórica
183	Dermatología	410	Fisiología
185	Dibujo	412	Fisiología Vegetal
187	Didáctica de la Expresión Corporal	413	Fisioterapia
189	Didáctica de la Expresión Musical	415	Fundamentos del Análisis Económico
193	Didáctica de la Expresión Plástica	420	Genética
195	Didáctica de la Lengua y la Literatura	427	Geodinámica Externa
200	Didáctica de la Matemática	428	Geodinámica Interna
205	Didáctica de las Ciencias Experimentales	430	Geografía Física
210	Didáctica de las Ciencias Sociales	435	Geografía Humana
215	Didáctica y Organización Escolar	440	Geometría y Topología
220	Ecología	443	Histología

- 445** *Historia Antigua*
450 *Historia Contemporánea*
455 *Historia de América*
460 *Historia de la Ciencia*
465 *Historia del Arte*
470 *Historia del Derecho y de las Instituciones*
475 *Historia del Pensamiento y de los Movimientos Sociales y Políticos*
480 *Historia e Instituciones Económicas*
485 *Historia Medieval*
490 *Historia Moderna*
495 *Ingeniería Aeroespacial*
500 *Ingeniería Agroforestal*
505 *Ingeniería Cartográfica, Geodésica y Fotogrametría*
510 *Ingeniería de la Construcción*
515 *Ingeniería de los Procesos de Fabricación*
520 *Ingeniería de Sistemas y Automática*
525 *Ingeniería del Terreno*
530 *Ingeniería e Infraestructura de los Transportes*
535 *Ingeniería Eléctrica*
540 *Ingeniería Hidráulica*
545 *Ingeniería Mecánica*
550 *Ingeniería Nuclear*
555 *Ingeniería Química*
560 *Ingeniería Telemática*
565 *Ingeniería Textil y Papelera*
566 *Inmunología*
567 *Lengua Española*
568 *Estudios de Asia Oriental*
570 *Lenguajes y Sistemas Informáticos*
575 *Lingüística General*
580 *Lingüística Indoeuropea*
583 *Literatura Española*
585 *Lógica y Filosofía de la Ciencia*
590 *Máquinas y Motores Térmicos*
595 *Matemática Aplicada*
600 *Mecánica de Fluidos*
605 *Mecánica de Medios Continuos y Teoría de Estructuras*
610 *Medicina*
613 *Medicina Legal y Forense*
615 *Medicina preventiva y Salud Pública*
617 *Medicina y Cirugía Animal*
620 *Metodología de las Ciencias y del Comportamiento*
623 *Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*
625 *Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación*
630 *Microbiología*
635 *Música*
640 *Nutrición y Bromatología*
645 *Obstetricia y Ginecología*
646 *Oftalmología*
647 *Óptica*
650 *Organización de Empresas*
653 *Otorrinolaringología*
655 *Paleontología*
660 *Parasitología*
670 *Pediatría*
675 *Periodismo*
680 *Personalidad, Evaluación y Tratamiento Psicológico*
685 *Petrología y Geoquímica*
690 *Pintura*
695 *Prehistoria*
700 *Producción Animal*
705 *Producción Vegetal*
710 *Prospección e Investigación Minera*
715 *Proyectos Arquitectónicos*
720 *Proyectos de Ingeniería*
725 *Psicobiología*
730 *Psicología Básica*
735 *Psicología Evolutiva y de la Educación*
740 *Psicología Social*
745 *Psiquiatría*
750 *Química Analítica*
755 *Química Física*
760 *Química Inorgánica*
765 *Química Orgánica*
770 *Radiología y Medicina Física*
773 *Sanidad Animal*
775 *Sociología*
780 *Tecnología de Alimentos*
785 *Tecnología Electrónica*
790 *Tecnologías del Medio Ambiente*
796 *Teoría de la Literatura y Literatura Comparada*
800 *Teoría de la Señal y Comunicaciones*
805 *Teoría e Historia de la Educación*
807 *Toxicología*
813 *Trabajo Social y Servicios Sociales*
814 *Traducción e Interpretación*
815 *Urbanística y Ordenación del Territorio*
817 *Urología*
819 *Zoología*
830 *Traumatología y Ortopedia*

ANEXO VI – DECLARACIÓN DE BARCELONA

(«Declaración de Barcelona», 1999)

DECLARACIÓN DE BARCELONA:

SOLICITUD PARA INCORPORAR EL DISEÑO COMO NUEVA DISCIPLINA, DOTÁNDOLO CON UN CÓDIGO QUE LO IDENTIFIQUE COMO TAL, EN LA NOMENCLATURA INTERNACIONAL NORMALIZADA PARA LOS CAMPOS DE CIENCIA y TECNOLOGÍA QUE FUE ELABORADA POR LAS DIVISIONES DE POLÍTICA CIENTÍFICA DE LA UNESCO (1973 Y 1974).

DOCUMENTO BASE ELABORADO A PARTIR DEL ACUERDO UNÁNIME TOMADO EN LA SESIÓN DE CLAUSURA DE LA 1ª REUNIÓN CIENTÍFICA DE HISTORIADORES Y ESTUDIOSOS DEL DISEÑO.

BARCELONA, V PRIMAVERA DEL DISEÑO, ABRIL 1999.

BORRADOR QUE SE SOMETE A LA CONSIDERACIÓN PARA SU APROBACIÓN DE TODOS LOS ASISTENTES A LA REUNIÓN, A PROFESIONALES DEL DISEÑO EN TODO EL MUNDO Y A LAS ENTIDADES VINCULADAS A LA ACTIVIDAD DEL DISEÑO EN TODOS SUS DIVERSOS ASPECTOS CUYAS FIRMAS SE ADJUNTARÁN AL FINAL DEL DOCUMENTO.

SOLICITUD PARA INCORPORAR EL DISEÑO COMO NUEVA DISCIPLINA, DOTÁNDOLO CON UN CÓDIGO QUE LO IDENTIFIQUE COMO TAL, EN LA NOMENCLATURA INTERNACIONAL NORMALIZADA PARA LOS CAMPOS DE CIENCIA y TECNOLOGÍA ELABORADA POR LAS DIVISIONES DE POLÍTICA CIENTÍFICA DE LA UNESCO (1973 Y 1974) .

DOCUMENTO BASE QUE SE SOMETE A LA CONSIDERACIÓN DE TODOS LOS INTERESADOS.

1. La falta de un código de identificación UNESCO para una disciplina supone una situación de discriminación para ésta. Es el caso del diseño en la actualidad. Según las indicaciones publicadas en 1980, en Madrid, por la Comisión Interministerial de Ciencia y Tecnología y editadas por el Ministerio de Educación y Ciencia, la Nomenclatura Internacional Normalizada para los campos de Ciencia y Tecnología fue elaborada por las Divisiones de Política Científica y Tecnología de la UNESCO entre 1973 y 1974.

En el caso específico del Estado Español, esta nomenclatura fue aceptada por resolución de 1983 como clasificación oficial a utilizar por los Ministerios correspondientes y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Más adelante, el Consejo Superior de Investigaciones Científicas Español introdujo por resolución algunas modificaciones en los años 1985 y 1986 incorporando nuevas disciplinas, subdisciplinas y especialidades acordes con el modelo taxonómico establecido previamente. Ambos documentos han sido los referentes utilizados para elaborar esta solicitud.

En lo que concierne a su validez internacional, esta nomenclatura de la UNESCO ha sido reconocida como clasificación oficial de referencia por casi todos los países.

Esta clasificación de las áreas, campos, disciplinas, subdisciplinas y especialidades científicas tiene validez y es oficial internacionalmente, lo cual implica que está vigente, y es determinante, para toda política institucional y privada dirigida al fomento de la investigación y para la concesión de ayudas a proyectos

concretos de investigación y desarrollo. A la vista de esta situación, la comunidad científica y profesional internacional vinculada a las actividades del diseño hace tiempo que echa en falta el reconocimiento específico de su actividad como ámbito científico, disciplinar y doctrinal dado que, para obtenerlo, necesita un número de código que la identifique como tal en la nomenclatura UNESCO, de la que no dispone en la actualidad, así como también requiere que figure en otras clasificaciones científicas al uso (como, por ejemplo, la “Clasificación por objetivos” o “Nomenclature pour l’Analyse et la Comparaison des Budgets et Programmes Scientifiques -NABS” establecida por la Oficina Estadística de las Comunidades Europeas).

Por ese motivo, la comunidad internacional vinculada al diseño, y la investigación científica que ella lleva a cabo, se encuentra en una situación de marginación en relación al resto de campos científicos: el diseño no puede participar, ni disfrutar por sí mismo,

o figurar como tal, en los planes de fomento a la investigación. En la situación actual, sólo accede a programas y proyectos de investigación de dos modos, o bien renunciando a su especificidad como disciplina incluyéndose en códigos propios de otras materias, o bien limitándose a no ser identificado como tal sino como “otros” en el campo científico que conviene según el proyecto concreto.

Ante esta situación discriminatoria para los más directamente afectados por ella, diseñadores y estudiosos del diseño, en la sesión de clausura de la 1º Reunión Científica de Historiadores y Estudiosos del Diseño celebrada en Barcelona en abril de 1999 se acordó por unanimidad emprender las gestiones necesarias para que la UNESCO conceda un número de código para el diseño en su Nomenclatura Normalizada reconociéndolo en tanto que disciplina específica.

2. Propuesta: concesión de un código 4 dígitos para el diseño en tanto que disciplina. La propuesta concreta que inspira esta solicitud consiste, concretamente, en que el diseño figure como disciplina en el sentido definido en la introducción a la Nomenclatura y, por lo tanto, que sea conceptuada como “grupo de especialidades en ciencia y tecnología” identificándola con un código de cuatro dígitos.

Así mismo, a las distintas especialidades desarrolladas por los diversos componentes de la comunidad científica y profesional del diseño les corresponde ser conceptuadas como subdisciplinas en tanto que “actividades que se realizan dentro de la disciplina” según reza la explicación de la nomenclatura. Se las debería identificar, pues, con un código de seis dígitos a cada una.

3. Argumentación y justificación de la propuesta.

3.1. Es posible introducir nuevas disciplinas en la nomenclatura UNESCO. La propuesta consiste esencialmente en reclamar un código propio porque el planteamiento de la nomenclatura y los términos de la clasificación lo permiten. Las modificaciones incorporadas por el Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España antes mencionadas así lo demuestran. Por otra parte, según reza la introducción y justificación de la validez de esta nomenclatura, es voluntad de la Clasificación de las Ciencias ser “sencilla, escueta, universal, equitativa para las diferentes áreas de investigación y estructurada de tal manera que pueda incluir nuevos conocimientos, así como ser utilizada por la Comunidad Científica Internacional”.

Así pues, la incorporación de nuevas ciencias, o Campos de la Ciencia y la Tecnología según la denominación de cada nomenclatura, no sólo es una posibilidad real sino que incluso está prevista. Responde lógicamente al avance del saber y al aumento de las sub-disciplinas dado el proceso creciente de especialización que han experimentado todos los campos del saber a medida que se han ido desarrollando. Procede pues la demanda de concesión de un nuevo código según el sistema adoptado ya por la Nomenclatura Internacional Normalizada de la UNESCO.

3. 2. El diseño es efectivamente una disciplina científica especializada. Como toda profesión inmersa en la vida económica de una sociedad, el diseño en todas sus diversas variantes ha generado a lo largo de su

historia una serie de conocimientos que componen un cuerpo doctrinal suficientemente coherente y estructurado como para que se pueda hablar del diseño como una disciplina. Como en tantas otras actividades profesionales propias de las sociedades modernas avanzadas, la evolución de la actividad profesional y la necesidad de reelaborarla constantemente en términos científicos para que pueda ser transmitida y enseñada es lo que ha generado ese cuerpo doctrinal que la convierte en disciplina. Así pues, sea como fenómeno cultural que cabe ser estudiado desde distintas perspectivas metodológicas –antropología, sociología y sociología del consumo, historia, semiótica, estética, historia de la técnica y de la tecnología...–, sea como discurso sobre sí mismo generado desde la práctica –metodología del diseño, teoría del diseño, análisis de procesos técnicos y de procedimientos, análisis de materiales, estudios de mercado, tests y análisis para la comprobación de los resultados obtenidos...–, el diseño en sus diversas especializaciones concretas dispone de un cuerpo doctrinal concreto y elaborado sobre el que conviene investigar y desde el que cabe proponer perspectivas de desarrollo específicos.

Que se trata de un cuerpo doctrinal elaborado se demuestra comparando los sistemas educativos adoptados por los distintos países para la formación de los diseñadores y, lo que es más importante, el contenido de los mismos. Así es. Bajo un panorama de lo más variado en cuanto a la situación administrativa adoptada para la enseñanza del diseño en los distintos países (enseñanza superior con desarrollo de investigación en el tercer ciclo –maestrías, postgrados y estudios de doctorado/PhD–, enseñanzas de grado medio o de formación profesional, enseñanzas propias de los institutos politécnicos, enseñanzas vinculadas como especialidad a las Facultades de Bellas Artes de rango superior, a las Escuelas Técnicas Superiores de Arquitectura, a las Escuelas de Artes Aplicadas y Oficios Artísticos de grado medio, a los Institutos de Humanidades,

o como herramienta propia de los institutos de Comunicación Social o de Comunicación Audiovisual); bajo esa variedad, pues, existe una comunidad científica que está de acuerdo en los contenidos que son propios del diseño y que son los que se imparten de forma generalizada en todos los centros, cualquiera que sea su situación administrativa, aunque existan matices metodológicos e ideológicos entre los distintos centros derivados del ejercicio lógico de su autonomía. Los programas de intercambio de docentes y estudiantes entre centros puestos en marcha por la Comunidad Europea en los últimos años lo han demostrado con creces: entre los investigadores y profesionales implicados en la docencia, la investigación y los foros de debate existe un acuerdo tácito e implícito sobre los contenidos doctrinales de la disciplina que son los que se revisan cada vez que se celebra una reunión de ámbito internacional. La existencia de entidades internacionales como el BEDA, el ICSID, ICOGRADA y el IFI, asociaciones que agrupan a profesionales de diversos países desde los años sesenta, prueba en qué medida el diseño como actividad económica, profesional y científica, como disciplina en definitiva, ha gozado de lugares para el intercambio y la puesta en común de conocimientos, propuestas concretas y desarrollos profesionales, los cuales han permitido esa elaboración doctrinal de que se hablaba más arriba.

En lo que concierne a la investigación específicamente, cabe destacar que el diseño es una de las disciplinas con mayor índice de publicaciones especializadas de calidad. Prácticamente todos los países del mundo, los avanzados y los que están en vías de desarrollo, disponen de alguna publicación mediante las cuales se ha ido construyendo doctrinalmente la disciplina. Más allá de las publicaciones que se ocupan del diseño junto con la arquitectura, hay que destacar las producidas desde las instituciones docentes, las que surgen de las asociaciones profesionales y las que han aparecido con el desarrollo de la vida profesional para dar a conocer constantemente los avances de la disciplina y analizar las propuestas llevadas a cabo. Así mismo, en los últimos años han aparecido algunas revistas que consideran el diseño desde otras perspectivas metodológicas de análisis y publican las contribuciones científicas que investigadores especializados han aportado al conocimiento de la disciplina. Sin ánimo de ser exhaustivos, hay que mencionar por su alto nivel científico y su intención de consolidar académicamente la disciplina, publicaciones como *Design Issues*

(Chicago, EE.UU.), *Journal of Design History* (Oxford, Gran Bretaña), *Temas de Disseny* (Barcelona, España), *Experimenta* (Madrid, España), *TipoGráfica* (Buenos Aires, Argentina), *Linea Grafica* (Milán, Italia), *Cuadernos de Design* (Lisboa, Portugal), *Formdiskurs* (Frank-furt, Alemania) *Form und Zweck* (Berlin, Alemania).

Por otra parte, el interés por el diseño también promueve y ha promovido congresos y reuniones científicas. Si en la primera postguerra internacional las reuniones y exposiciones de trabajos tenían como objetivo prioritario el de divulgar y promocionar la actividad en la vida económica de los distintos países a medida que se incorporaban al proceso del desarrollo, desde los años sesenta, con la organización internacional de las diversas entidades profesionales locales, se han sucedido los congresos dedicados a la formulación, desarrollo y análisis doctrinal de la disciplina desde las diferentes aproximaciones que el desarrollo de la profesión iba proponiendo. No hace falta enumerar aquí la cantidad de esos Congresos desde los fundacionales celebrados en Zurich 1964 (ICOGRADA), Londres 1961 (ICSID) y Aspen, Colorado 1968. Desde entonces se han celebrado reuniones cada dos años promovidas por estas entidades, aparte de los muchos otros celebrados local o internacionalmente por los distintos colectivos especializados que integran la disciplina. En este sentido, cabe destacar la Reunión Anual de la Design History Society en Gran Bretaña, las reuniones periódicas de la ALADI y otras entidades latinoamericanas (CIDGRAF), las de la AGI, así como las de la ATyPI en el campo específico de la Tipografía y las Artes Gráficas.

Si la argumentación se escribiera sólo en castellano, o español, no haría falta introducir otras matizaciones. En efecto, en español el término diseño denomina una práctica profesional determinada y no requiere de ulteriores precisiones visto que se dispone de otras palabras para referirse a conceptos que, en otras lenguas, forman parte del campo semántico del diseño, a saber, el dibujo (*drawing, dessin, desenho, disegno, zeichnung*) y el designio (*design, dessein, desenho, disegno, Absicht*). Dado que es voluntad de esta solicitud ser válida para otras muchas lenguas, vale la pena concretar que el reconocimiento disciplinar que se pide hace referencia exclusivamente a esa disciplina concreta que, en español, se llama *diseño*, en inglés *design* y que en otras muchas lenguas, a falta de un término específico, la costumbre ha hecho que se adopte mayoritariamente el término inglés *design* (caso del francés, el italiano, el portugués y, a menudo, también del alemán).

En cuanto al término inglés, recientemente ha surgido entre la comunidad angloparlante una nueva polémica en torno al significado del término derivada de los estudios del designio –es decir, de la capacidad humana de elaborar planes y tomar decisiones para llevarlos a cabo– promovidos desde los estudios sobre inteligencia artificial y desde la psicología cognitiva. A pesar de que se trata de una polémica altamente especializada cuyos frutos van a ser decisivos para la evolución de la metodología del diseño, no cabe duda que no debería influir en la concepción del diseño como el ámbito especializado propio de una actividad profesional muy concreta, cuyos vínculos con la realidad cultural, social, económica y tecnológica se tratarán en el apartado siguiente.

3. 3. Carácter de una nueva disciplina: ¿una ciencia tecnológica o una ciencia de las artes y las letras?

Viene siendo una discusión habitual entre los miembros de la comunidad científica del diseño cuál es el carácter de la disciplina y, por lo tanto, en qué campo científico le conviene figurar. No cabe duda que el diseño, todas las especialidades del diseño –textil, gráfico, de producto, industrial, de mobiliario, de indumentaria...–, desarrolla su actividad en un lugar de encuentro de múltiples intereses de índole científica y metodológica distinta. En cada proyecto, según la naturaleza del mismo, el diseñador maneja informaciones que provienen de las ciencias humanas tradicionales que le sirven para satisfacer con su trabajo exigencias culturales y humanas concretas; así mismo, debe resolver el proyecto utilizando medios tecnológicos particulares y procedimientos técnicos muy específicos, los más adecuados en cada caso; por otra parte, su actividad tiene unas consecuencias económicas claras y distintas; además, la acción de diseñar tiene un

carácter innovador y creativo indiscutible. Se trata, pues, de una actividad de síntesis en la que se media entre saberes y conocimientos con tradiciones, naturaleza científica y métodos de estudio y validación muy distintas. Por ese motivo, hay diseñadores y escuelas de diseño que priorizan la relación con las necesidades productivas y tecnológicas del diseño –son los que prefieren considerar el diseño como una “Ciencia tecnológica”–, mientras que otros hacen hincapié en el carácter creativo y humanista del mismo, visto que la función del diseñador consiste muchas veces en mediar con el público y la realidad de las personas en la sociedad –son los que se sienten más identificados con las “Ciencias de las Artes y las Letras” según los términos previstos por la nomenclatura UNESCO–.

Con todo, esa condición de mediador, es decir de estar en medio, no es un atributo que sólo detente el diseño. Otras disciplinas reconocidas como tales la tienen. El ejemplo más evidente y más próximo es el de la Arquitectura pero también es una condición presente en todas aquellas disciplinas que, metodológicamente, consisten en la elaboración de proyectos, como son las ingenierías, lo cual, en su día, llevó a un crítico del diseño como Tomás Maldonado a proponer la denominación “disciplinas proyectuales” para englobar en una única clase todas aquellas que comparten el mismo sistema de trabajo. Sin embargo, el tiempo ha demostrado cómo en el diseño, a diferencia de lo que ocurre en las ingenierías, la aproximación que le es más propia es la mediación con el público, y no con los demás técnicos del proceso de producción, lo que ha acercado cada vez más el diseño a los contenidos de las disciplinas humanísticas.

Ahora bien, visto que la Nomenclatura de la UNESCO ha superado con creces esta dicotomía incluyendo la Arquitectura en el epígrafe 62 correspondiente al campo científico denominado “Ciencias de las artes y las letras”, parece lo más lógico aplicar el mismo criterio al caso del diseño. Por esa razón, el código que ahora y desde aquí se propone para el diseño es el epígrafe 62 para los dígitos correspondientes a su inclusión en un campo científico determinado, y se añade el 04 a continuación para concederle el rango de disciplina nueva en una situación equiparable a la que gozan la arquitectura y las Bellas Artes.

Así pues el número de código propuesto para la disciplina es: 6204 DISEÑO (DESIGN).

3. 4. Estructura de la disciplina en sub-disciplinas o especialidades.

En tanto que sector profesional determinado, el diseño y su evolución ha generado distintos discursos y una variedad de actividades que se desarrollan en el seno de esta disciplina y en relación con ella. Como se ha dicho anteriormente, estas actividades son de dos tipos según su génesis. Así, en primer lugar, las que han surgido desde la práctica del diseño como medio para comprender esa práctica profesional y han ido fundamentando la disciplina dotándola de un cuerpo doctrinal específico académicamente definido; y, en segundo lugar, el diseño como fenómeno social propio de toda sociedad moderna y avanzada, ha despertado el interés de otras disciplinas desde cuyas aproximaciones metodológicas ha sido analizado. Ambos niveles de elaboración teórica componen el común denominador de los planes de estudio de la mayoría de instituciones dedicadas a la enseñanza del diseño teniendo en cuenta que las variaciones existentes –el grado de énfasis puesto en unas u otras– determinan las diferencias que identifican a cada institución, derivan del ejercicio de la autonomía de que gozan dichas instituciones y son fruto de la renovación constante a que se someten las pautas académicas para adaptarse a las necesidades de la profesión y de la sociedad en cada momento.

En este momento, las subdisciplinas del diseño más habitualmente cultivadas en la mayoría de países en el seno de la disciplina diseño y en relación con ella son:

- *Proyectos de diseño.* Corresponde a la acción de diseñar y la elaboración de un aparato conceptual desde el que tratar la creación y el trabajo del diseñador (equivalente y equiparable en cuanto a contenidos, procesos, ámbitos de actuación y métodos de investigación a la sub-disciplina denominada “Diseño arquitectónico” 62 01 01 contemplada por la Nomenclatura UNESCO en la disciplina “Arquitectura” 62 01).

Componen esta sub-disciplina las especialidades tradicionales del diseño como son: diseño gráfico, diseño industrial y/o diseño de producto, diseño de herramientas e instrumentos científicos, diseño de

mobiliario... No cabe duda que cada una de ellas se ramifica a su vez en sub-áreas más especializadas derivadas de la evolución de la sociedad y sus sistemas productivos. En el caso del diseño gráfico, por ejemplo, rápidamente aparecen: diseño editorial, diseño publicitario, envases, embalajes y packaging, diseño aplicado a la empresa (identidad corporativa), señalización y señalética, ilustración científica o diseño de información (según las denominaciones al uso), diseño tipográfico.... Hay que considerar la posibilidad de que las grandes especialidades tradicionales del diseño dispusieran de un código específico para cada uno.

• *Metodología y teoría del diseño (Design Studies)*. Competen a este ámbito, desde la reflexión y la elaboración de un meta-discurso que sirva a la comprobación de la validez de las decisiones tomadas durante el proceso de diseño (Metodología del diseño), hasta todas aquellas reflexiones que, bien desde el diseño (Crítica del diseño) bien desde otras aproximaciones metodológicas (Semiótica de la imagen, Semiótica del objeto, Antropología del Objeto, Análisis del consumo), estudian el funcionamiento del diseño así como los factores que influyen tanto en la recepción socio-cultural de sus resultados como en el proceso de su producción.

• *Procesos, procedimientos y técnicas*. Ámbito de investigación centrado en el proceso de producción/fabricación de los productos diseñados y las posibilidades de innovación tecnológica a ella ligados.

• *Técnicas de investigación para la comprobación y análisis de resultados*. Test de imagen, test de producto, estudios de legibilidad, psicología de la percepción aplicada, estudios de mercado y

análisis de datos estadísticos, sociología del diseño.

• *Historia del diseño (Design History)*. Si bien en algún momento de la historia esta actividad fue una derivación de la historia del arte, a medida que el diseño ha ido cobrando identidad como actividad específica diferenciada de las Bellas Artes, de las Artes Decorativas (aunque, con respecto a ellas, el diseño no renuncie a mantener una relación de parentesco) y de la arquitectura, también ha ido cobrando autonomía el estudio de la historia del diseño y nuevos problemas se han ido planteando con ello. Desde la historia de las estrategias comunicativas y los recursos de expresión gráficos hasta la historia de los objetos, de las prácticas y hábitos de consumo, o de los valores culturales ligados al confort, la comodidad, las funciones sociales y los gustos, todo son nuevos campos de estudio que reflejan distintas maneras de entender el diseño y su vinculación con la sociedad.

4. Conclusiones: propuesta de código para la disciplina diseño y sus sub-disciplinas.

62	Campo científico	Ciencias de las Artes y las Letras
62 04	Disciplina	Diseño / <i>Design</i>
62 04 01	Sub-disciplinas	Proyectos de diseño gráfico
62 04 02		Proyectos de diseño industrial (o de piezas industriales)
62 04 03		Proyectos de diseño de producto
62 04 04		Metodología y teoría del diseño / <i>Design Studies</i>
62 04 05		Procesos, procedimientos y técnicas industriales en diseño (ver, también la posibilidad de un nuevo código en el campo de ciencias tecnológicas, a saber el 33 10 08)

- 62 04 06 Técnicas de investigación aplicada a la comprobación y análisis de resultados.
- 62 04 07 Historia del diseño / *Design History*
(ver, también la posibilidad de un nuevo código en la disciplina “Historia por especialidades”, a saber, el 55 06 26)

Así mismo y como corolario de esta solicitud, en lo que concierne a las ÁREAS de la CIENCIA y la TECNOLOGÍA (UNESCO), se propone que se incluya el DISEÑO como ciencia integrante del Área VI. HUMANIDADES atendiendo a la proximidad metodológica y doctrinal con el resto de ciencias ya incluidas en la misma.

Barcelona, V Primavera del Diseño, junio de 1999

Documento base elaborado a partir del acuerdo unánime tomado en la sesión de clausura de la 1ª. Reunión Científica de Historiadores y Estudiosos del Diseño, celebrada en Barcelona el día 28 de abril de 1999.

Borrador que se somete a la consideración de todos los asistentes a la Reunión, a profesionales del diseño en todo el mundo y a las entidades vinculadas a la actividad del diseño en todos sus diversos aspectos.

A lo largo del año 1999 y del primer trimestre de 2000, este texto se ha difundido entre todos cuantos diseñadores y estudiosos del diseño pudieran estar interesados en la propuesta así como a todos los asistentes a la Reunión. El recuento de firmas de apoyo así como las sugerencias para la elaboración del texto definitivo serán presentadas en la 2a. Reunión Científica de Historiadores y Estudiosos del Diseño que se celebrará en Ciudad de La Habana los días 7, 8 y 9 de junio de 2000.

Referencias

About Us | McKinsey & Company. (s. f.). Recuperado marzo 4, 2021, a partir de <https://www.mckinsey.com/about-us/overview>

Agencia de Calidad, Acreditación y Prospectiva de las Universidades de Madrid. (2011). *Propuesta de niveles de asociación científico-académica entre áreas de conocimiento*. Recuperado a partir de http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername1=Content-disposition&blobheadervalue1=filename%3DESTUDIO_AREAS_CONOCIMIENTO3.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1310623690509&ssbinary=true

Anón. (2014). We want to be your friend; Schumpeter. *The Economist*, 410(8872), 58.

Baldwin, J. (s. f.). Not everything that is faced can be changed, but nothing can be changed until it is faced. Recuperado a partir de <https://www.kinfolk.com/confronting-history-james-baldwin/>

Ballestín, B. y Fàbregues, S. (2018). *La práctica de la investigación cualitativa en ciencias sociales y de la educación*. Barcelona: Editorial UOC.

Barbour, R. (2013). *Los grupos de discusión en investigación cualitativa* (Vol. 4). Madrid: Ediciones Morata.

Barreiro, A. (s. f.). Cómo aportar valor con la innovación partiendo del diseño estratégico [Pódcast]. Recuperado a partir de <https://machiina.com/villainnova/como-aportar-valor-con-la-innovacion-partiendo-del-diseno-estrategico-con-alberto-barreiro/>

Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Cambridge: Polity Press.

Bertalanffy, L. V. (1989). *Teoría general de los sistemas. fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (7.a reimpresión.). México: Fondo de Cultura Económica.

- Blake, W. (1926). *The Marriage of Heaven and Hell*. Recuperado a partir de https://en.wikisource.org/wiki/The_Marriage_of_Heaven_and_Hell
- Boltanski, L. y Thévenot, L. (1999). The Sociology of Critical Capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3), 359-377. doi:10.1177/13684319922224464
- Bonet, Á. (2018). *El tsunami tecnológico*. Barcelona: Deusto.
- Bonsiepe, G. (2012). *Diseño y crisis*. Valencia: València Campgràfic.
- Borges, J. L. (1974). *Obras completas. 1923 - 1972*. Buenos Aires: Emecé editores.
- Borja de Mozota, B. (2019). *DESIGN; A BUSINESS CASE* (No. The Design Management Series Article #1/7). Recuperado a partir de <https://www.slideshare.net/BrigitteBorjadeMozot/design-management-series-1>
- Boulding, K. E. (1956). General Systems Theory—The Skeleton of Science. *Management science*, 2(3), 197-208. doi:10.1287/mnsc.2.3.197
- Bower, J. L. y Christensen, C. M. (1995, enero). Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*, 73. Recuperado a partir de <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>
- Brown, T. y Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review (SSIR)*. Recuperado a partir de https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation
- Buchanan, R. (1992). Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8(2), 5-21. doi:10.2307/1511637
- Buchanan, R. (1998). Branzi's Dilemma: Design in Contemporary Culture. *Design Issues*, 14(1), 3-20. doi:10.2307/1511825

- Buchanan, R. (2001). Design Research and the New Learning. *Design issues*, 17(4), 3-23.
doi:10.1162/07479360152681056
- Buchanan, R. (2018). *Creativity and Principles in the Flourishing Enterprise* [Grabación de vídeo].
Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=-Hlue5U88VU>
- Buchanan, R. (2019). Systems Thinking and Design Thinking: The Search for Principles in the World We Are Making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 85-104. doi:10.1016/j.sheji.2019.04.001
- Buckminster Fuller, R. (s. f.). Get inspired by Buckminster Fuller's quotes about education, rebellious youth, & a better media. *THE ALTERNATIVE UK*. Recuperado febrero 14, 2021, a partir de <https://www.thealternative.org.uk/dailyalternative/2019/5/18/be-inspired-by-buckminster-fuller>
- Calvera, A. y Mallol, M. (Eds.). (1999). *Historiar desde la periferia: historia e historias del diseño. Actas de la 1a Reunión Científica Internacional de Historiadores y Estudiosos del Diseño*. Barcelona: Publicacions Universitat de Barcelona.
- Calvino, I. (1962). *Il visconte dimezzato* (7.a ed.). Torino: Einaudi.
- Cañigueral Bagó, A., Madariaga, J. y Popeo, C. (2018). *Programa de Ciudades de CIPPEC (2018). Ciudad digital: Claves para entender la Economía Colaborativa y de plataformas en ciudades*. Buenos Aires: CIPPEC. Recuperado a partir de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2018/10/manual-ciudad-digital-ultimo-link-2.pdf>
- Castells, M., Banet-Weiser, S., Kallis, G., Hlebik, S., Swartz, L., Servon, L. J., ... Seale, K. (2017). *Otra economía es posible: cultura y economía en tiempos de crisis*. Madrid: Alianza Editorial.
- Castro de Murguía, R. (1880). *Follas Novas*. La Habana / Madrid: La Propaganda Literaria.
- Certified B Corporation. (s. f.). Recuperado julio 30, 2020, a partir de <https://www.bcorpSpain.es/>

- Chaves Ávila, R. y Monzón Campos, J. L. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España*, (93), 5. doi:10.7203/CIRIEC-E.93.12901
- Córdoba-Cely, C., Villamarín Martínez, F. J. y Bonilla, H. (2014). Innovación social: Aproximación a un marco teórico desde las disciplinas creativas del diseño y las ciencias sociales. *Tendencias*, 15(2), 30-44. doi:10.22267/rtend.141502.41
- Corominas, J. (1987). *Breve diccionario etimológico de la lengua castellana* (3.a ed.). Madrid: Gredos.
- Costa, J. (1994). *Diseño, comunicación y cultura*. Madrid: Fundesco.
- Cox, G. (2005). *Cox Review of Creativity in Business: building on the UK's strengths*. British Design Council. Recuperado a partir de https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20120704143146/http://www.hm-treasury.gov.uk/d/Cox_review-foreword-definition-terms-exec-summary.pdf
- Cross, N. y Elliot, D. (1980). *Diseño, tecnología y participación. Textos de la Open University*. Barcelona: Gustavo Gili, S. A.
- Cross, N., Elliot, D. y Roy, R. (1980). *Diseñando el futuro. Textos de la Open University*. Barcelona: Gustavo Gili, S. A.
- Crutchfield, J. P., Farmer, J. D., Packard, N. H. y Shaw, R. S. (1990). *Caos. En Orden y Caos*. Barcelona: Prensa Científica.
- Dabat, A., Hernández Cervantes, J. F. y Vega Contreras, C. (2015). Capitalismo actual, crisis y cambio geopolítico global. *Economía UNAM*, 12(36), 62-89. Recuperado a partir de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2015000300062

- Danish Design Center. (2016). *The Design Ladder: Four steps of design use*. Recuperado a partir de https://danskdesigncenter.dk/sites/default/files/pdf/design_ladder_2016_eng_o.pdf
- Declaración de Barcelona. (1999, abril 28). Recuperado a partir de <http://www.ub.edu/icdhs/docs/unesco.pdf>
- Dewey, J. (1929). *The Quest for Certainty* (Third Printing Dec. 1929.). New York: Minton, Balch & Company.
- Digital 2020. (s. f.). *We Are Social*. Recuperado febrero 15, 2021, a partir de <https://wearesocial.com/digital-2020>
- Dunne, A. y Raby, F. (2009). A manifesto. *Dunne & Raby*. Recuperado julio 29, 2020, a partir de <http://dunneandraby.co.uk/content/projects/476/o>
- Dunne, A. y Raby, F. (s. f.). Critical Design FAQ. *By Dunne & Raby*. Recuperado julio 29, 2020, a partir de <http://dunneandraby.co.uk/content/bydandr/13/o>
- Ehn, P. (1998). Manifiesto for a digital bauhaus. *Digital Creativity*, 9(4), 207-217.
doi:10.1080/14626269808567128
- Escohotado, A. (2000). *Caos y Orden*. Madrid: S.L.U. Espasa Libros.
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común* (8.a ed.). Barcelona: Deusto. Grupo Planeta.
- Fernández Marín, L., Pardo Gibson, J. y Barrero Tapias, G. (2013). Pensar con el diseño. En *50 encuentro BID centros iberoamericanos de enseñanza de diseño- Comunicaciones y Foro I+D+i+d.* (pp. 84-85). Madrid: Central de Diseño - Matadero Madrid.
- Fernández-Rañada, A. (1990). *Orden y Caos* (1.a ed.). Barcelona: Prensa Científica.
- Fiksel, J. (2015). *Resilient by Design: Creating Businesses That Adapt and Flourish in a Changing World*. Washington D.C.: Island Press.

- Fink, L. (2018). Larry Fink's 2018 letter to CEOs. A Sense of Purpose. *BlackRock*. [Página corporativa]. Recuperado julio 29, 2020, a partir de <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2018-larry-fink-ceo-letter>
- Fink, L. (2019). Larry Fink's 2019 letter to CEOs. Purpose & Profit. *BlackRock*. [Página corporativa]. Recuperado julio 29, 2020, a partir de <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2019-larry-fink-ceo-letter>
- Fink, L. (2020). Larry Fink's 2020 letter to CEOs. A Fundamental Reshaping of Finance. *BlackRock*. [Página corporativa]. Recuperado julio 29, 2020, a partir de <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-larry-fink-ceo-letter>
- Fleeing Vesuvius – Overcoming the risks of economic and environmental collapse. (s. f.). Recuperado a partir de <http://fleeingvesuvius.org/>
- Foster Wallace, D. (2013). Esto es el agua: algunas reflexiones compartidas en una ocasión señalada sobre la idea de vivir una vida compasiva (de David Foster Wallace). Recuperado julio 29, 2020, a partir de <https://thisistheswitchboard.wordpress.com/2013/05/10/esto-es-el-agua-algunas-reflexiones-compartidas-en-una-ocasion-senalada-sobre-la-idea-de-vivir-una-vida-compasiva/>
- Friedman, M. (1970, septiembre 13). The Social Responsibility Of Business Is To Increase Its Profits. *The New York Times*, pp. 11-21. Recuperado a partir de <https://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf>
- FT sets the agenda with new brand platform. (2019, septiembre 16). *Financial Times*. Recuperado julio 28, 2020, a partir de <https://aboutus.ft.com/en-gb/announcements/ft-sets-the-agenda-with-new-brand-platform/>
- Fukuyama, F. (2014). *Political order and political decay: from the industrial revolution to the globalization of democracy*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

- García Jiménez, R. (2014). Teoría general de sistemas y complejidad. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Recuperado a partir de www.eumed.net/rev/cccss/27/teoria-sistemas.html
- García, M. (2018). Los laboratorios ciudadanos en los sistemas de experimentación e innovación. En E. Traid, S. Barriga, B. Palacios, J. Isarre y R. Oliván (Eds.), *Abrir instituciones desde dentro [Hacking Inside Black Book]* (pp. 105-111). Dirección General de Participación Ciudadana, Transparencia, Cooperación y Voluntariado. Gobierno de Aragón. Recuperado a partir de <http://www.laaab.es/hackinginside/>
- García Méndez, I. (2019, octubre 31). Antonio Espinosa de los Monteros: “Emprender con propósito y ganar mucho dinero, no es malo ni ilícito”. *Emprendedores*. Recuperado a partir de <https://www.emprendedores.es/lideres/emprender-con-proposito-auara/>
- García Sáez, C. (2016). *(Casi) Todo por hacer: una mirada social y educativa sobre los Fab Labs y el movimiento maker*. Fundación Orange. Recuperado a partir de http://www.fundacionorange.es/wp-content/uploads/2016/05/Estudio_Fablabs_Casi_Todo_por_hacer.pdf
- García Velarde, M. y Fairen Le Lay, V. (1980). Estructuras disipativas. Algunas nociones básicas (1). *El Basilisco*, (10), 8-13. Recuperado a partir de <http://www.fgbueno.es/bas/pdf/bas11002.pdf>
- Gardner, E. (2014). Design Thinking ≠ Design Thinking. En P. Medina y F. Jarauta (Eds.), *Cuadernos de Diseño 4: Diseño de procesos*. Madrid: Editorial IED.
- Gardner, J. W. (1990). *On Leadership*. New York: The Free Press. Recuperado a partir de <http://www.altfeldinc.com/pdfs/JohnWGardner.pdf>
- Gast, J. (1872). *American Progress* [Obra de arte]. Recuperado a partir de [https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:American_Progress_\(John_Gast_painting\).jpg](https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:American_Progress_(John_Gast_painting).jpg)
- Getting Started with Fab Labs. (s. f.). Recuperado febrero 15, 2021, a partir de <https://fabfoundation.org/getting-started/#fablabs-full>

- Gibson, W. (2003, diciembre 4). The future is already here – it's just not evenly distributed. *The Economist*.
- Glaser, M. (2016). *Conversaciones con Peter Mayer*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- González Vega, N. A. y Aguilar Piña, D. (2018). El diseño desde la nueva teoría de la complejidad. En *Trabajo presentado en el Seminario Internacional Virtual Vanguardias del Diseño*. San Luis Potosí, México. Recuperado a partir de <http://seminario2018.vanguardiasdiseno.org/mesa01/196>
- Gràffica. (2016, julio 11). Resultados: Encuesta sobre la actividad profesional del diseño. *Gràffica*. Revista digital. Recuperado a partir de <https://graffica.info/resultados-encuesta-actividad-profesional-diseno/>
- Gropius, W. (1970). *Scope of total architecture* (4.a ed.). New York: Collier Books.
- Gutiérrez Brito, J. (2008). *Dinámica del grupo de discusión* (1a ed.). Madrid: CIS - Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Harari, Y. N. (2015). *Sapiens. De animales a dioses: Breve historia de la humanidad*. Barcelona: Editorial Debate.
- Harari, Y. N. (2016). *Homo Deus. Breve historia del mañana*. Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial, S. A. U.
- Haraway, D. (2016). A Cyborg Manifesto. University of Minnesota Press. Recuperado a partir de https://warwick.ac.uk/fac/arts/english/currentstudents/undergraduate/modules/fiction-nownarrativemediaandtheoryinthe21stcentury/manifestly_haraway_----_a_cyborg_manifesto_science_technology_and_socialist-feminism_in_the_....pdf
- Hassi, L. y Laakso, M. (2011). Design thinking in the management discourse: defining the elements of the concept. En *18th international product development management conference, Innovate Through Design*. Delft, the Netherlands.

Recuperado a partir de <https://research.aalto.fi/en/publications/design-thinking-in-the-management-discourse-defining-the-elements>

Helsinki Design Lab. (s. f.). What is strategic design? Recuperado mayo 19, 2020, a partir de <http://helsinkidesignlab.org/pages/what-is-strategic-design.html>

Hill, D. (2012). *Dark Matter and Trojan Horses: A Strategic Design Vocabulary*. Strelka Press.

Holbeche, L. (2015). *The Agile Organization: How to build an inovative, sustainable and resilient business*. London: Kogan Page.

Ibáñez, J. (1986). Perspectivas de la investigación social: el diseño en la perspectiva estructural. En M. García Ferrando, F. R. Alvira Martín, L. E. Alonso Benito y M. Escobar mercado (Eds.), (pp. 31-65). Madrid: Alianza Editorial.

IDEO. (s. f.-a). Design thinking defined. Recuperado mayo 5, 2020, a partir de <https://designthinking.ideo.com/>

IDEO. (s. f.-b). How do people define design thinking? *IDEO design thinking*. Recuperado mayo 5, 2020, a partir de <https://designthinking.ideo.com/faq/how-do-people-define-design-thinking>

Izcara Palacios, S. P. (2009). *La praxis de la investigación cualitativa: guía para elaborar tesis*. México, D. F.: Plaza y Valdés, S. A.

Johansson, U. y Woodilla, J. (2010). How to avoid throwing the baby out with the bath water: An ironic perspective on design thinking. En *EGOS Colloquium 2010*.

Julier, G. (2010). *La cultura del diseño* (2.a ed.). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Kao, J. J. (1997). *Jamming : the art and discipline of business creativity*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.

- Keay, D. (1987, octubre 31). Margaret Thatcher Interview for Woman's Own («no such thing as society»). *Woman's Own*, 28-29. Recuperado a partir de <https://www.margareththatcher.org/document/106689>
- Keynes, J. M. (1946). *The Arts Council of Great Britain: First Annual Report 1945-6*. London: The Arts Council of Great Britain. Recuperado a partir de https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/The%20Arts%20Council%20of%20Great%20Britain%20-%201st%20Annual%20Report%201945_o.pdf
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice. *California management review*, 47(3), 105-121. doi:10.2307/41166308
- Ki-moon, B. (2013, enero 17). Remarks at Stanford University. *United Nations Secretary-General*. Recuperado septiembre 2, 2020, a partir de <https://www.un.org/sg/en/content/sg/speeches/2013-01-17/remarks-stanford-university>
- Korowicz, D. (2011). On the cusp of collapse: complexity, energy, and the globalised economy. En *Fleeing Vesuvius: Overcoming the Risks of Economic and Environmental Collapse* (p. Part 1: Energy availability). Feasta (the Foundation for the Economic of Sustainability). Recuperado a partir de <http://fleeingvesuvius.org/2011/10/08/on-the-cusp-of-collapse-complexity-energy-and-the-globalised-economy/>
- Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions* (2.a ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Lakatos, I. (1962). Infinite regress and the foundations of mathematics. *Aristotelian society proceedings*, 36, 155-184.
- Lara Tébar, R. (s. f.). *Rudimentos sobre Teoría de Sistemas*.
- Latour, B. (2008). A Cautious Prometheus ? A Few Steps Toward a Philosophy of Design: (With Special Attention to Peter Sloterdijk) (pp. 2-10). Presentado en «Networks of Design», Annual International Conference of the Design History Society, Falmouth:

Universal Publishers. Recuperado a partir de <https://hal-sciencespo.archives-ouvertes.fr/hal-00972919>

- Lavernia, N. (2000). Diseño y progreso social. En C. Sevilla Corella (Ed.), *El diseño. 150 años entre la teoría y la práctica*. Valencia: Diputació de València. Institució Alfons el Magnànim.
- Lemos, L. (s. f.). Historia de Internet. *Isp60 Seminario 3 Lemos Leandro*. Recuperado febrero 15, 2021, a partir de <https://sites.google.com/site/isp60seminario3lemosleandro/internet/historia-de-internet>
- Leopold, A. (1989). *A Sand County Almanac and sketches here and there* (Special commemorative edition first issued as an Oxford University Press paperback.). New York: Oxford University Press.
- Lietaer, B., Ulanowicz, R. E., Goerner, S. J. y McLaren, N. (2010). Is Our Monetary Structure a Systemic Cause for Financial Instability? Evidence and Remedies from Nature. *Journal of Futures Studies*, 14(3), 89-107. Recuperado a partir de <https://jfsdigital.org/wp-content/uploads/2014/01/143-E02.pdf>
- Liu, T. (2019). *The Ponzi Factor: The simple Truth about Investment Profits* (Edición 1.2.). Lewes, Delaware: QuantStyle Publishing.
- Llovet, J. (1979). *Ideología y metodología del diseño*. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, S.A.
- López-Aranguren, E. (1986). El análisis de contenido. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. R. Alvira Martín (Eds.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. (pp. 365-396). Madrid: Alianza Editorial.
- Lorenz, E. N. (1972). Predictability: Does the Flap of a Butterfly's Wings in Brazil Set Off a Tornado in Texas? Presentado en American Association for the Advancement of Science. Recuperado a partir de https://mathsciencehistory.com/wp-content/uploads/2020/03/132_kap6_lorenz_artikel_the_butterfly_effect.pdf

- Manzini, E. (2015). *Cuando todos diseñan. Una introducción al diseño para la innovación social*. Madrid: Experimenta.
- Maquiavelo, N. (1999). *El príncipe*. Ediciones elaleph.com. Recuperado a partir de <https://www.elaleph.com/libro/El-Principe-de-Nicolas-Maquiavelo/704/>
- Margalef, R. (1986). Intervención en el Primer debate general. Determinismo e indeterminismo en la ciencia moderna. En J. Wagensberg (Ed.), *Proceso al azar* (pp. 79-96). Barcelona: Tusquets Editores.
- Margolin, V. (2005). *Las políticas de lo artificial* (1.a ed.). México: Editorial Designio.
- Martin, D. (1991). *Book Design: A Practical Introduction*. Van Nostrand Reinhold.
- Martín Juez, F. (2002). *Contribuciones para una antropología del diseño* (1.a ed.). Barcelona: Gedisa S.A.
- Mazzucato, M. (2019). *What is economic value, and who creates it?* [Grabación de vídeo] (Vol. TEDSummit 2019). Recuperado a partir de https://www.ted.com/talks/mariana_mazzucato_what_is_economic_value_and_who_creates_it
- McDonough, W. (1992). *The Hannover Principles: Design for Sustainability*. Charlottesville, VA: William McDonough Architects. Recuperado a partir de <https://mcdonough.com/wp-content/uploads/2013/03/Hannover-Principles-1992.pdf>
- McDonough, W. y Braungart, M. (2015). *Cradle to cradle (de la cuna a la cuna): rediseñando la forma en que hacemos las cosas*. Madrid: McGraw-Hill España.
- Meadows, D. H. (s. f.). Leverage Points: Places to Intervene in a System. *The Academy for Systems Change*. Recuperado a partir de <http://donellameadows.org/archives/leverage-points-places-to-intervene-in-a-system/>
- Meadows, D. H., Randers, J., Meadows, D. L. y Behrens III, W. W. (1972). *The limits to growth*. New York: Universe Books.

- Meadows, D. H. y Wright, D. (2008). *Thinking in systems: a primer*. White River Junction, Vt: Chelsea Green Publishing.
- Mill, J. S. (1965). Principles of Political Economy. En V. W. Bladen y J. M. Robson (Eds.), *Collected Works of John Stuart Mill*. Toronto: University of Toronto Press.
- Mission. (s. f.). *MFA Design*. Recuperado a partir de <https://design.sva.edu/mission/>
- Mol, A. (2010). Actor-Network Theory: sensitive terms and enduring tensions. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft, 50*, 253-269. Recuperado a partir de <https://hdl.handle.net/11245/1.330874>
- Moland, H. P., Bénéfice, I. y Toscer, O. (2012). La noche temática - El gran casino. *RTVE.es / LA NOCHE TEMÁTICA* (Emisión de TV). Recuperado a partir de <https://www.rtve.es/television/20160720/noche-tematica-gran-casino/668281.shtml>
- Morace, F. y Pasini, E. (2009). *La estrategia del colibrí. La globalización y su antídoto*. Madrid: Editorial Experimenta.
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Munari, B. (2005). *El arte como oficio*. Cornellà de Llobregat: Idea Books S.A.
- Nakamoto, S. (2008). *Bitcoin: Un Sistema de Efectivo Electrónico Usuario-a-Usuario*. (Á. León, Trad.). Recuperado a partir de https://bitcoin.org/files/bitcoin-paper/bitcoin_es_latam.pdf
- Naredo, J. M. (2010). *Raíces económicas del deterioro ecológico y social. Más allá de los dogmas*. Siglo XXI de España Editores, S.A.
- Navarro Aguiar, U. (2017). *Negotiating the value(s) of design(ing): An organisational inquiry* (Tesis doctoral). Department of Business Administration, School of Business, Economics and Law at University of Gothenburg, Gothenburg. Recuperado a partir de <https://gup.ub.gu.se/publication/258413>

- Navarro Cid, J. (2001, junio 26). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio* (Tesis doctoral). Universitat de Barcelona. Recuperado a partir de <http://hdl.handle.net/2445/42732>
- Negociación de alta frecuencia. (2020, diciembre 15). En *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Recuperado a partir de https://es.wikipedia.org/wiki/Negociaci%C3%B3n_de_alta_frecuencia
- Novogratz, J. (2010). *Inspiring a life of immersion* [Grabación de vídeo] (Vol. TEDWomen 2010). Recuperado a partir de https://www.ted.com/talks/jacqueline_novogratz_inspiring_a_life_of_immersion
- Nussbaum, B. (2011, mayo 4). Design Thinking Is A Failed Experiment. So What's Next? *Fast Company*. Recuperado a partir de <https://www.fastcompany.com/1663558/design-thinking-is-a-failed-experiment-so-whats-next>
- Ortí, A. (1986). La apertura y el enfoque cualitativo o estructural: la entrevista abierta y la discusión de grupo. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. R. Alvira Martín (Eds.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* (pp. 153-185). Madrid: Alianza Editorial.
- Pagels, H. R. (1989). *The dreams of reason: the computer and the rise of the sciences of complexity*. New York: Bantam Books.
- Painter-Morland, M. (2017). The problem with the idea that « only what can be measured can be managed » : Bataillean intuitions. *Rue Descartes (Collège international de Philosophie)*, 91(1), 150-159. doi:10.3917/rdes.091.0150
- Papanek, V. J. (2014). *Diseñar para el mundo real. Ecología humana y cambio social* (2.a ed.). Barcelona: Pol·len edicions (El Tinter, SAL).
- Pelta, R. (2015). Diseño para el bien social. Perspectivas y enfoques contemporáneos. En *60 encuentro BID centros iberoamericanos de enseñanza de diseño. Comunicaciones*

y *Foro I+D+i+d* (pp. 24-29). Madrid: DIMAD / Central de Diseño. Recuperado a partir de http://bid-dimad.org/sextoencuentro/wp-content/uploads/2017/04/Publicacion_6encuentroBID.pdf

Pérez, C. (2017, abril). La Transición al Crecimiento Sostenible Digital: Las Lecciones de la Historia. Recuperado a partir de <http://carlotaperez.org/downloads/pubs/Crecimiento%20Digital.pdf>

Pericot i Canaleta, J. (2000). Diseño y Globalidad Proyectual. En C. Sevilla Corella (Ed.), *El diseño. 150 años entre la teoría y la práctica*. Valencia: Diputació de València. Institució Alfons el Magnànim.

Pevsner, N. (1978). *Pioneers of modern design, from William Morris to Walter Gropius* (Reprinted.). Harmondsworth, Middlesex: Penguin Books.

Pevsner, N. (1983). *Estudios sobre Arte, Arquitectura y Diseño*. Barcelona: Gustavo Gili.

Picazo Casariego, L. y Picazo Casariego, M. (2015). *Decrecimiento, del mito de la abundancia a la simplicidad voluntaria* [Película]. Documental, GUMROAD. Recuperado a partir de <https://documentaldecrecimiento.com/descarga-2/>

Polanyi, K. (2001). *Great Transformation : The Political and Economic Origins of Our Time*, (2.a ed.). Boston: Beacon Press.

Porter, M. E. (1979, marzo 1). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>

Preciado, B. (2006). Saberes_vampiros@War Donna Haraway y las epistemologías cyborg y decoloniales. *Revista Vozal*. Recuperado a partir de <http://revistavozal.com/vozal/index.php/saberes-vampiros-war-donna-haraway-y-las-epistemologias-cyborg-y-decoloniales>

- Raworth, K. y Lawrence, J. (2017). *Nurture Human Nature - 3/7* [Grabación de vídeo] (Vols. 1-7, Vol. 3). Doughnut Economics Action Lab. Recuperado a partir de <https://youtu.be/SOKHWOMVMYo>
- Ricard, A. (1982). *Diseño, ¿Por qué?* Barcelona: Gustavo Gili, SA.
- Rodríguez Marín, S. (2017). *Los modelos colaborativos y bajo demanda en plataformas digitales*. Sharing España. Recuperado a partir de <https://www.fidefundacion.es/attachment/810605/>
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y Gestión*, (26), 94-119. Recuperado a partir de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/864/4945>
- Ronson, J. (2011). *The psychopath test: A journey through the madness industry*. East Rutherford: Penguin Publishing Group.
- Ronson, J. (2012). *Strange answers to the psychopath test* [Grabación de vídeo] (Vol. TED2012). Recuperado a partir de https://www.ted.com/talks/jon_ronson_strange_answers_to_the_psychopath_test#t-515638
- Ruiz Oleabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (5.a ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Russell, B. (1932). In praise of idleness. Recuperado a partir de <https://www.panarchy.org/russell/idleness.1932.html>
- Sampedro, J. L. (2009). *Economía humanista. Algo más que cifras*. Barcelona: Debate.
- Sánchez Orozco, C. A. (2015, diciembre 17). *Diseño y sistemas. El diseño como estrategia para el desarrollo sostenible* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado a partir de <http://eprints.sim.ucm.es/37150/1/T37052.pdf>
- Sarabia, Á. A. (1995). *La teoría general de sistemas*. Madrid: Isdefe.

- Schiller, F. (2005). *Kallias. Cartas sobre la educación estética del hombre*. (J. Feijóo & J. Seca, Trads.) (1a ed., 2a reimp.). Barcelona: Anthropos.
- Schumacher, E. F. (1973). *Lo pequeño es hermoso*. Madrid: Ediciones Akal, S. A.
- Sebastián, L. de. (1999). *El rey desnudo. Cuatro verdades sobre el mercado*. Madrid: Ed. Trotta.
- Senge, P. (2012). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2.a ed.). Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (2014). *Systems Thinking for a Better World* [Grabación de vídeo]. Aalto University. Recuperado a partir de <https://youtu.be/oQtQqZ6Q5-o>
- Serres, M. (1995). *Angels, a modern myth*. Paris: Flammarion.
- Serres, M. y Latour, B. (1995). *Conversations on science, culture, and time* (Reprinted.). Ann Arbor, Mich: University of Michigan Press.
- Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G. y Dore, F. (2018). *The business value of design*. McKinsey Design. Recuperado a partir de <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>
- Sibilia, P. (2006). *El hombre postorgánico*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Simon, H. A. (1996). *The Sciences of the Artificial* (3.a ed.). Cambridge, Mass.: MIT Pr.
- SKOS: Nomenclatura de Ciencia y Tecnología de la UNESCO. (s. f.). Recuperado febrero 28, 2021, a partir de <https://skos.um.es/unesco6/>
- Smith, A. (2007). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. Books I, II, III, IV and V*. (S. M. Soares, Ed.) (First edition 1776.). MetaLibri. Recuperado a partir de http://www.ibiblio.org/ml/libri/s/SmithA_WealthNations_p.pdf

- Taibo, C. (2012, noviembre 21). sobre la propuesta del decrecimiento. nuevo DESorden - web de CARLOS TAIBO. Recuperado febrero 14, 2021, a partir de <https://www.carlostaibo.com/articulos/texto/?id=452>
- Tamames, R. (2006). Sobre crecimiento, humanidad y futuro. En *Conferencia pronunciada en la Universidad Complutense de Madrid*. Madrid: Fundación Interuniversitaria Fernando González Bernáldez para los Espacios Naturales.
- Tamayo y Tamayo, M. y Murcia Florián, J. (1982). *Investigación e interdisciplinariedad*. Bogotá: USTA.
- Tawney, R. H. (1948). *Religion and the rise of capitalism: a historical study*. London: Hazell, Watson & Viney, Ltd.
- Technology Is The Answer But What Was The Question? | Cedric Price | Pidgeon Digital. (s. f.). Recuperado marzo 4, 2021, a partir de <https://www.pidgeondigital.com/talks/technology-is-the-answer-but-what-was-the-question-/>
- Thackara, J. (2005). *In the bubble: Designing in a complex world*. Cambridge, Mass: MIT Press.
- The Sustainable Development Goals (SDGs). Communications materials. (s. f.). *United Nations Sustainable Development*. Recuperado a partir de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/news/communications-material/>
- The Value of Design - Design Management Institute. (s. f.). Recuperado marzo 4, 2021, a partir de <https://www.dmi.org/page/DesignValue>
- This is the New Agenda. Crisis Makes Reputation. (s. f.). *Financial Times*. Recuperado julio 28, 2020, a partir de <https://aboutus.ft.com/en-gb/new-agenda/>
- Toffler, A. (1973). *El «shock» del futuro*. Barcelona: Plaza & Janes, S. A., Editores.
- Toribio, C. (2020). Ignacio Martínez Mendizábal. «La clave de la evolución humana no es la adaptación; es la anticipación». *TDN / TENDENCIAS DE NEGOCIO*, (34). Recuperado

a partir de <https://www.aecoc.es/articulos/tdn-ignacio-martinez-mendizabal-la-clave-de-la-evolucion-humana-no-es-la-adaptacion-es-la-anticipacion/>

Transferencias.Design. Málaga 2018. Los centros de enseñanza, protagonistas “Design Innovation” y el Foro Transfiere. (2018). *Revista Experimenta*, (80), (Suplemento monográfico).

Trías de Bes, F. (2015). *El libro prohibido de la economía*. Madrid: Espasa.

Trummer, J. y Vega, M. (2020). *Design Wednesday: Diseño para crear un futuro mejor* [Grabación de vídeo]. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=JezXcNWLOa8>

Unión Internacional de Telecomunicaciones. (1994). *Conferencia Mundial de Desarrollo de las Telecomunicaciones. Informe Final*. Buenos Aires. Recuperado a partir de <http://search.itu.int/history/HistoryDigitalCollectionDocLibrary/4.144.43.es.300.pdf>

Valéry, P. (1941). *Mauvaises pensées et autres*. Bibliothèque numérique romande. Recuperado a partir de https://ebooks-bnr.com/ebooks/pdf4/valery_mauvaises_pensees_autres.pdf

Vasari, G. (1927). *Le vite de piu eccelenti architetti, pittori, et scultori italiani da Cimabue insino à tempi nostri: Descritte in lingua Toscana da Giorgio Vasari*. Milano-Roma: Bestetti e Tumminelli.

Vassallo, S. (2016). *The Way to Design*. Foundation Capital. Recuperado a partir de <https://thewaytodesign.com/>

Viladàs, X. (2008). *Diseño rentable. Diez temas a debate*. Barcelona: Index Book, S.L.

Wagensberg, J. (Ed.). (1986). *Proceso al azar*. Barcelona: Tusquets Editores.

Wells, O. (1941). *Citizen Kane* [Película].

What's wrong with the GDP? (s. f.). *dieoff*. Recuperado a partir de <https://dieoff.com/page11.htm>

Wolf, L. (1972). *Ideología y producción. El diseño*. Barcelona: a. redondo, editor.

World Economic Forum. (2020). *Stakeholders for a Cohesive and Sustainable World: The Role of Lighthouse Projects*. Cologny/Geneva Switzerland. Recuperado a partir de http://www3.weforum.org/docs/WEF_Lighthouse_Project_Report.pdf

Listado de figuras

Figura 1. Esquema del presente trabajo de investigación. Los capítulos 1 a 4 se han dedicado a establecer el estado de la cuestión y delimitar el marco teórico. El trabajo de campo, que comprende dos actuaciones (grupo de discusión y entrevista), da lugar al análisis de contenido. A partir de estos dos bloques se elabora el informe de resultados que se resume en las conclusiones finales. *Elaboración propia.* _17

Figura 2. Ecosistema del entorno artificial de Joan Costa. Las zonas más oscuras representan “los mínimos reducidos de espacios naturales que quedan, difícilmente accesibles al individuo moderno”. Adaptado de: *Diseño, comunicación y cultura.* Costa (1994, p. 177). _32

Figura 3. El diseño como acción presente más proyección futura. Muchas de las definiciones de diseño encontradas en la literatura se basan en una pareja de conceptos en los que existe un elemento de acción en el presente más una proyección hacia el futuro. En el esquema se indican algunos de los conceptos más recurrentes. *Elaboración propia.* _34

Figura 4. La escalera del diseño o design ladder. Este esquema fue ideado por el ‘Danish Design Center’ en 2001, con el objetivo de difundir y fomentar el uso del diseño en las empresas. Cada uno de los peldaños supone un salto cualitativo de mejora y de integración del diseño en las organizaciones. Adaptado y traducido de: Danish Design Center (2016). _56

Figura 5. La escalera del diseño ampliada a 6 peldaños. En este modelo propuesto por Xènia Viladàs al cuarto peldaño de la escalera del diseño original (*Figura 4*) se añaden dos más: ‘diseño como estrategia’ y ‘diseño como herramienta de gestión’. Adaptado de: *Diseño Rentable. Diez temas a debate* (Viladàs, 2008, p. 12). _57

Figura 6. Matriz de los cuatro órdenes del diseño de Richard Buchanan. Se expone la relación entre las habilidades propias del diseño y las especialidades prácticas de la profesión. Adaptado y traducido de: *Branzi’s dilemma: Design in contemporary culture* (Buchanan, 1998, p. 13). _58

Figura 7. Esquema que incluye el diseño y sus ramificaciones interdisciplinares. Joan Costa propone un árbol genealógico en el que las ramas del diseño comparten un tronco común con el arte y la artesanía. Fuente: *Diseño, comunicación y cultura* por (Costa, 1994, p. 171). _60

Figura 8. Ampliación del esquema del design thinking: viable, factible y desable. Reformulación del esquema básico a partir del cuestionamiento de cada elemento desde una perspectiva sistémica. Adaptado de: *Design Wednesday: Diseño para crear un futuro mejor* (Trummer y Vega, 2020). _67

Figura 9. Nube de apellidos del diseño. A lo largo de las últimas décadas han ido apareciendo diferentes con creciones de la profesión del diseño, en un proceso de reformulación del sector que permanece abierto hoy día. *Elaboración propia.* _68

Figura 10. Línea de tiempo de la aparición del design thinking. Hassi y Laakso elaboraron este esquema para ilustrar el recorrido del término *design thinking* y la diferenciación de dos tipos de uso: *design discourse* y *management discourse*. Fuente: (Hassi y Laakso, 2011, p. 5). _70

Figura 11. Esquema de categorías y significados. Richard Buchanan ilustra la relación entre categorías y significados y propone una definición de creatividad como la generación y cambio de categorías. Adaptado y traducido de: *Creativity and principles in the flourishing enterprise* (Buchanan, 2018). _91

Figura 12. Manifiesto (work in progress) del diseño crítico frente al diseño positivo. Anthony Dunne y Fiona Raby acuñan el término 'diseño crítico' (columna b) que supone una postura o actitud diferenciada frente al 'diseño positivo' (columna a) o diseño que refuerza el *statu quo*. Adaptado y traducido de: *A Manifesto* (Dunne y Raby, 2009). _135

Figura 13. American Progress. Esta pintura realizada a finales del s. XIX por John Gast (nacido en Berlín y emigrado a Estados Unidos) expresa lo mejor del espíritu colonizador que ha empujado los preceptos de la civilización occidental más allá de Europa en los últimos cinco siglos. Fuente: (Gast, 1872). _157

Figura 14. Esquema de categorías de mercancías. Según Schumacher, es necesario establecer prioridades y distinciones entre los distintos tipos de manera que el valor entre mercancías de diferentes categorías no es equiparable. Adaptado de: *Lo pequeño es hermoso* (Schumacher, 1973, p. 49). _158

Figura 15. Hitos y evolución de uso de Internet. La curva de uso de Internet se dispara vertiginosamente a partir de la última década del s. XX. Datos tomados de: *Historia de Internet* (Lemos, s. f.) y *Digital in 2020* («Digital 2020», s. f.). _162

Figura 16. Portada del Financial Times del 18 de septiembre de 2019 (versión digital). Una publicación de referencia internacional para el sector financiero, como es el Financial Times, refleja la necesidad de un cambio de paradigma en el sistema capitalista. Fuente: («FT sets the agenda with new brand platform», 2019). _174

Figura 17. Tipos de clientes y proveedores según grados de confianza. La relación entre clientela y empresas proveedoras puede ser de distintos tipos. Richard Buchanan recupera este esquema de Philip Kotler. Cada categoría está asociada con diferentes grados de confianza. Adaptado de: (Buchanan, 2018). _183

Figura 18. Tipos de relación proveedor–cliente en correspondencia con los cuatro órdenes del diseño. Para Buchanan el cuarto orden del diseño está asociado con un alto nivel de confianza, en la que las empresas proveedoras establece una relación de participación con la clientela, con la intención última de servir y enriquecer sus vidas. Adaptado y traducido de: (Buchanan, 2018). _184

Figura 19. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Iniciativa de la ONU en la que se establecen 17 metas con indicadores que permiten monitorizar los procesos de cambio y el grado de consecución de los objetivos en cada país. Fuente: («The Sustainable Development Goals (SDGs). Communications materials», s. f.) _197

Figura 20. Ventana de viabilidad o vitalidad de los ecosistemas vivos. Todos los ecosistemas vivos son capaces de mantenerse en ese territorio específico denominado ventana de viabilidad gracias al equilibrio dinámico entre dos polos de tensión: eficiencia frente a resiliencia. Adaptado y traducido de: (Lietaer, Ulanowicz, Goerner y McLaren, 2010). _212

Figura 21. Esquema del presente trabajo de investigación. El trabajo de campo, que comprende dos actuaciones (grupo de discusión y entrevista), da lugar al análisis de contenido. El informe de resultados se elabora confrontando el análisis de contenido con la investigación que describe el estado de la cuestión. *Elaboración propia.* _216

Figura 22. Listado de códigos utilizados para el análisis de contenido. Estos conceptos se identificaron con ayuda del software 'Atlas.ti'. El orden y el tamaño responden a la cantidad de veces que cada tema fue mencionado en el grupo de discusión. *Elaboración propia.* _233

Figura 23. Relaciones entre códigos alrededor de [ECONOMÍA CIRCULAR]. *Elaboración propia.* _235

Figura 24. Relaciones entre códigos alrededor de [GLOCAL: GLOBAL + LOCAL]. *Elaboración propia.* _238

Figura 25. Relaciones entre códigos alrededor de [BENEFICIO EMPRESARIAL]. *Elaboración propia.* _241

Figura 26. Relaciones entre códigos alrededor de [CONCEPTO DE TRABAJO]. *Elaboración propia.* _243

Figura 27. Relaciones entre códigos alrededor de [INCERTIDUMBRE]. Elaboración propia. _246

*Figura 28. Relaciones entre códigos alrededor de [papel del diseño / profesional del diseño estratégico].
Elaboración propia. _249*

Figura 29. Metodología para el diseño estratégico. Este esquema es una propuesta de Alberto Barreiro para visualizar las fases de los proyectos de diseño estratégico. Adaptado de: Alberto Barreiro (entrevista realizada para este trabajo de tesis. Transcripción en ANEXO II (p. 321). _258

Figura 30. Mapa conceptual de resultados. En este esquema aparecen las conexiones entre los principales conceptos aparecidos en el proceso de investigación. Corresponde a los puntos en común encontrados tanto en los primeros capítulos (1-4), dedicados a determinar el estado de la cuestión, como en el análisis de contenido a partir del trabajo de campo. *Elaboración propia. _274*

