

AMPLIFICANDO EL IMPACTO DEL DISEÑO A TRAVÉS DE DESIGNOPS

Amplifying the impact of design through DesignOps



ALEXANDRA MENGONI LEON

DesignOps Manager @Huge Col
amengonileon@gmail.com

DesignOps Manager en Huge Colombia, con más de 7 años de experiencia liderando proyectos digitales, de diseño y de tecnología, con equipos de diversos tamaños, disciplinas y culturas. En los últimos 4 años dedicada a brindar apoyo a equipos de diseño desde diferentes perspectivas, con un enfoque en procesos, personas y desarrollo de su disciplina. Lic. en Gestión y Alta Dirección en la PUCP, con un postgrado en Gestión Ágil de Proyectos en IEBS y actualmente estudiando el Master Global en RRHH y Desarrollo de Talento en EAE.

RESUMEN

DesignOps nació como respuesta a muchas necesidades presentes en los equipos de diseño. El valor que estos generan a través de su proceso creativo, hizo que cada vez haya más demanda de estos perfiles en las empresas. Sin embargo, mientras más necesitan las empresas del diseño en sus estrategias, productos y servicios, mayor es la necesidad de DesignOps debido a todas las tareas operativas y de apoyo que se requieren para que los diseñadores puedan enfocarse en aquello que les apasiona: diseñar. DesignOps se encarga de amplificar el impacto del equipo de diseño dentro de una organización al ayudarlos optimizar procesos, estandarizar herramientas, establecer una cultura en el equipo y apoyarlos en muchos otros temas de gestión. Una práctica que se mantiene en constante aprendizaje por lo nueva que es pero con mucho por descubrir, ejecutar, iterar y aprender.

PALABRAS CLAVE

DesignOps, Gestión del diseño, Equipo de diseño, Proceso de diseño, Gestión, Diseño, Operaciones en diseño.

ABSTRACT

DesignOps is born out of different needs in design teams. The value that design generates through their creative process, made that there is more demand for these profiles in organizations. However, the more design needs in their strategies, products and services, the greater the need for DesignOps due to all the operational and support tasks required for designers to focus on what they are passionate about: designing. DesignOps is responsible for amplifying the impact of the design team within an organization by helping them optimize processes, standardize tools, establish a culture in the team and support them in many other management issues. A practice that is constantly learning because of how new it is but with much to discover, execute, iterate and learn.

KEYWORDS

DesignOps, Design Management, Design Team, Design Thinking, Design, Design Process.

1. EL VALOR DEL DISEÑO EN LAS ORGANIZACIONES

Nos encontramos viviendo en una época muy compleja, incierta, con muchos cambios, algunos que se veían venir, otros que son totalmente inesperados como lo fue el COVID19. Por ello, resulta necesario que las empresas sean capaces de adaptarse rápidamente para poder hacer frente a las nuevas necesidades que hay hoy en el mercado. En medio de todo este contexto es cuando la disciplina de diseño desempeña un rol estratégico al tener como foco principal a las personas (Gonzalo, 2018). Si bien no todas las organizaciones han sido capaces de considerar al diseño como una variable importante en la toma de decisiones, con el tiempo, se ha podido demostrar el impacto que se genera con esta disciplina en los diferentes productos o servicios de las empresas. Es así que se ha podido lograr, sin ser tan cuestionado, estar cada vez más presentes "en la mesa", formando parte de conversaciones estratégicas (Kaplan, 2019).

En el 2018, McKinsey realizó un estudio sobre el valor del diseño en diferentes empresas. En este se encontró que las organizaciones que lograron mejores resultados financieros fueron aquellas que consideran al diseño como parte de la misión de la alta dirección. Además, de ello estas empresas consideraban que el lograr un diseño centrado en el usuario era responsabilidad de todos los colaboradores y no de un equipo en específico. Las empresas que obtuvieron mayor puntaje en el Índice de Diseño se correlacionan con un mayor crecimiento de ingresos y retorno para los accionistas (Benedict, et al., 2018). El valor que genera el diseño dentro de las organizaciones es cada vez más tangible, visible y, valga la redundancia, valorado.

Estos equipos han ido creciendo, especializándose e intentando evangelizar a lo largo de toda una organización, industria y sector

con respecto al valor del diseño. Se ha podido evidenciar que el diseño representa un rol protagónico en el desarrollo de productos y servicios, por lo que resulta interesante entender no solo las necesidades de los usuarios externos sino también las necesidades que tienen los diseñadores que generan todos estos resultados. Cuáles son sus problemas, de qué manera se les puede apoyar para que tengan mayor enfoque y concentración al realizar sus tareas, cómo se les puede ayudar a seguir creciendo en su carrera a través del desarrollo de sus capacidades, entre muchos otros temas. Todos estos temas, en los últimos años, venía siendo responsabilidad de algunos diseñadores y/o líderes de diseño, dejando estos de lado otras tareas importantes de su propio rol. Es por ello que, después de algunos años, se pudo oficializar esta práctica tan importante, habilitadora, de gran apoyo, que ahora oficialmente lleva por nombre DesignOps.

2. INTRODUCCIÓN AL DESINGOPS

La práctica de DesignOps, en resumen, se refiere a la orquestación y optimización de tres elementos principales: Personas, Procesos y la misma disciplina de diseño a la que se le denomina Craft. Esta ayuda a amplificar el valor e impacto del diseño de forma escalable dentro de las empresas. La práctica tiene como objetivo establecer procesos y medidas que permitan que las iniciativas propuestas para hacer frente a los desafíos que tiene un equipo de diseño puedan ser replicables en todos los niveles, según cada organización y estructura, para que, de esta manera, los diseñadores puedan enfocarse en hacer lo que más les apasiona: diseñar y/o investigar (Kaplan, 2019).

La práctica de DesignOps tiene como “usuario” principal a los miembros de un equipo de diseño. Esta se encarga de diseñar experiencias, sistemas, procesos, herramientas, lineamientos en función de facilitarles de alguna manera el trabajo a este equipo. Todo ello con la finalidad de que sean mejores en lo que hacen, más felices y eficaces. Además, DesignOps se desempeña como puente entre el equipo de diseño con otras áreas de la misma empresa como lo son RRHH, legal, finanzas, marketing, etc. e incluso con stakeholders externos a ella (Posman, 2021).

La práctica no tiene muchos años de estar oficialmente establecida. Las primeras nociones de la misma datan del 2014 por Dave Malouf, actual Director de DesignOps en Teladoc, empresa global enfocada en medicina y tecnología. La práctica tiene poco más de 5 años a nivel global, en Latinoamérica es incluso mucho más nueva. Uno de los primeros roles en Perú fue creado en el BBVA con el título de Design Producer en el 2018, donde pocos meses después se creó el rol de DesignOps Lead. En las empresas, este rol no se limita a ser llamados solamente DesignOps, puede variar el título según la empresa e incluso tener diferencias en la descripción del puesto y en sus responsabilidades. Algunos de los otros roles definidos para la práctica por Malouf (2018) fueron:

- Program Manager, quienes optimizan el flujo de trabajo diario de los diseñadores.
- Community Manager, promotores del diseño dentro de una empresa.
- Business Operations Managers, quienes se aseguran de que los diseñadores se alineen con los objetivos de la empresa.

Lo que resulta interesante resaltar en este punto, es el background y años de experiencia que tienen normalmente estos perfiles. No existe una carrera específica que se encargue de la formación en operaciones en un equipo de diseño.

Sin embargo, según el estudio de Arnis (2021) publicado este año, menciona que la mayoría de los que hoy son DesignOps vienen de un background de diseño, es decir se desempeñaban como diseñadores, ya sea con un enfoque de Experiencia de Usuario (UX), Diseño Visual (VD) u otro. Por otro lado, hay personas que vienen de tener un rol más de gestión, como lo es el Project o Product Manager o incluso los Design Managers como lo son los líderes que por años ya venían ejecutando tareas de operaciones. Además, los años de experiencia en el rol, demuestran también lo reciente que es la práctica, la mayoría tiene tan solo entre 1 y 4 años asumiendo el rol DesignOps de manera oficial.

A medida que la práctica de DesignOps sigue madurando y se han podido visibilizar los beneficios y valor que generan en el equipo, las empresas han ido invirtiendo aún más en estos roles. Las diferentes iniciativas que ejecuta la práctica han podido impactar en aspectos como la cultura, el reclutamiento y la retención, la formación, la asignación a proyectos, la disponibilización de información y documentación, entre muchos otros que permiten tener una mejor colaboración entre todos sus miembros. Sin embargo, existen aún organizaciones que esperan que sus diseñadores desempeñen labores ajenas a su rol, como lo son tareas de gestión, liderazgo, logística y coordinación, lo cual se traduce en tener menos tiempo para diseñar y crear mejores experiencias y productos para sus usuarios.

3. IMPORTANCIA DEL DESINGOPS Y SU APORTE EN LAS ORGANIZACIONES

En los últimos años, no cabe duda de que, en muchas empresas, incluidas las peruanas, se ha implementado la agilidad, enfoque de desarrollo de software de forma iterativa en equipos multifuncionales. La mayoría de las organizaciones han invertido mucho en contar con perfiles expertos en el tema y en formación para todos con la finalidad de que, en base a esas metodologías o marcos de trabajo, se puedan desarrollar distintos productos digitales. En dicho proceso se ven involucradas no solo personas de tecnología sino también de diseño. Sin embargo, el mindset que ha primado en estos proyectos ha sido el de la agilidad, la cual difiere mucho con los principios del proceso de diseño.

Como comenta Malouf (et al. 2019), si bien la agilidad ha generado muchísimos buenos resultados en grandes empresas como Amazon, Google, Netflix y Facebook, los diseñadores han tenido poco protagonismo o importancia en el proceso ya que la agilidad se adapta a la cultura de los ingenieros, más no de los diseñadores. Algunos de los problemas más visibles que se empezaron a encontrar son los siguientes:

- Diseñadores aislados de otros diseñadores.
- Diseñar con un enfoque de producción en lugar de un enfoque estratégico, teniendo incluso solo una responsabilidad visual superficial.
- Realizar procesos de reclutamiento con prácticas para contratar ingenieros.
- Las líneas de carrera del diseñador se acoplaron a la de los ingenieros.
- Herramientas de diseño desalineadas ya que se elegían para ser integradas con herramientas de desarrollador en lugar de funciones de diseño.

Todo ello fue una primera alerta de cómo venían trabajando los diseñadores en medio de una cultura ajena a sus principios.

Hoy en día, el DesignOps es un actor clave para visibilizar el valor del diseño en la organización y por ello la relevancia de diseñar procesos, líneas de carrera, herramientas e incluso una cultura acorde con el pensamiento y formación de sus propios integrantes. Sin embargo, según Patrizia Bertini (2021), existen muchas otras señales críticas en lo que respecta a la necesidad de tener un rol, o todo un equipo, de DesignOps. Entre ellas se encuentran las siguientes:

- **Expansión del negocio** lo cual se traduce en que se atiende a nuevos mercados, nuevas líneas de producto o incluso rapidez del crecimiento del negocio.
- **Incremento de la demanda** de diseño dentro de las empresas o una mayor rigurosidad en la aplicación de mejores prácticas guiadas por Design Thinking. Esto impacta directamente en procesos de reclutamiento y onboarding.
- **Una mayor tasa de crecimiento de los equipos** de diseño en más de 50% anualmente o rotación de los diseñadores superior del 15%.
- **Incremento de la especialización** del equipo en términos de diseño y sus diferentes ramas.
- **Ampliación de la cantidad de locaciones u oficinas** en donde se encuentra el equipo, en términos geográficos.
- **Uso de diferentes herramientas y/o procesos** entre diseñadores de un mismo equipo, lo cual genera un problema de estandarización y armonía en los resultados que cada uno de ellos genera, lo cual puede terminar en procesos, baja calidad y poco impacto.

Como si la lista no fuera suficiente, existen algunas otras que se podrían sumar a la lista. Por un lado, muchos diseñadores llegan a tener grandes cargas de trabajo debido a que no solo diseñan sino también realizan tareas operativas, como se mencionó anteriormente, por lo que es muy necesario ayudarlos a “liberarse” de todo aquello que no le suma tanto valor. Y, por otro lado, a menudo, los líderes de diseño no participan en la estimación y planificación de nuevos proyectos que involucran diseño. Esto termina perjudicando al equipo al momento de ejecutar debido a erradas estimaciones de tiempos y esfuerzos requeridos.

Al existir DesignOps se puede tener a los equipos mejor organizados en distintos niveles y aspectos (Malouf et al, 2019). A nivel interno, los líderes de diseño se benefician al tener más visibilidad sobre insights o necesidades de sus miembros, al estar DesignOps en constante entendimiento y escucha. Por otro lado, a nivel externo, la práctica permite que los stakeholders tengan una mejor comprensión del proceso de diseño. Todo esto crea una mejor conciencia organizacional del diseño y mitiga algunos conceptos erróneos como “los diseñadores solo hacen bonitas las pantallas” o cuando mencionan que “cierta tarea debería tomarles menos tiempo de ejecución”.

4. ÁREAS DE ENFOQUE

El rol o el equipo de DesignOps puede tener diferente enfoque o prioridad según las necesidades o problemas de cada equipo, del tamaño y cantidad de diseñadores y, de su misma madurez dentro de la empresa. La estrategia se define según la evaluación de cómo se encuentra el equipo hoy, lo cual permite establecer prioridades iniciales. Sin embargo, esta se debe ir amoldando con el tiempo según los cambios generados en el equipo y a las constantes iteraciones de iniciativas, lo cual permitirá a la práctica evolucionar junto con el equipo.

Expertos de DesignOps han compartido en artículos o eventos virtuales los pilares o áreas de enfoque que consideran como los más importantes. Algunas estructuras o contenidos pueden ser parecidas, pero son llamadas de distintas maneras. En el caso de Kristin Skinner (2020), autora del libro *Org Design for Design Orgs*, divide los enfoques en Personas, donde incluye iniciativas que ayudan a hacer más felices a los diseñadores; la Práctica, enfocado en hacer mejores a sus miembros; y por último, las Plataformas, que ayudan a ser más efectivos a los equipos. Por otro lado, Rachel Posman (2021), Directora de UX Ops en Salesforce, genera una mayor cantidad de agrupaciones, divididas en Comunicaciones, Gobernanza, Productos y Programas, Partnerships, Generación de Cultura, Crecimiento del Equipo y, por último, Herramientas y Procesos, en donde cada tema tiene a su vez internamente varios subtemas. Otro ejemplo es el de RIMAC Seguros, establecido por mi persona, con una estructura más sencilla enfocada en tres ejes: Procesos, Personas y Recursos, teniendo dentro de cada uno subtemas y, a su vez, iniciativas.

Figura 1: Ejemplo de RIMAC Seguros



DesignOps es un tema bastante amplio que responde a una gran variedad de elementos y necesidades. La respuesta a estos temas tiene por objetivo final el contar con un equipo de diseño con resultados consistentes y de calidad. Los elementos priorizados responderán a los problemas y debilidades encontradas en cada equipo. Así como las agrupaciones mencionadas líneas arriba, cada organización personaliza y adecúa DesignOps a su estilo, cultura y madurez. Para el presente artículo se tomará como base el modelo de NN Group (Kaplan, 2020), quienes lo definen como un “menú” que contiene una gran cantidad de elementos, los cuales se organiza en tres áreas principales:

- **a) Cómo trabajamos juntos:** Iniciativas que ayuden a Organizar al equipo, alinearlos en torno a responsabilidades compartidas, establecer medidas efectivas de colaboración y permitir el desarrollo de los miembros de forma humana.
- **b) Cómo hacemos nuestro trabajo:** Enfocado en cómo los equipos utilizan los procesos y herramientas para lograr una calidad de diseño consistente, establecer repositorios para el intercambio de conocimientos y priorizar proyectos de manera efectiva.

- c) **Cómo nuestro trabajo crea impacto:** Considera la forma en cómo los equipos miden el trabajo de diseño, comparten y recompensan el éxito del equipo y permiten que otros, incluso aquellos fuera del equipo, aprendan y utilicen las actividades de diseño e investigación.

A continuación, se mencionan un par de iniciativas por cada área. Algunas implementadas por mi persona, otras por equipos en los que he tenido la oportunidad de pertenecer y algunos otros casos realizados por expertos en el tema que se encuentran en distintos países.

4.1 CÓMO TRABAJAMOS JUNTOS

4.1.1 Reclutamiento y onboarding | HUMANIZAR

Uno de los primeros puntos de contacto que tienen las personas con la empresa y el equipo es el proceso de reclutamiento. Si bien toda empresa tiene un área de Talento que se encarga de gestionar estos procesos, es importante que desde el equipo de diseño se tenga claro cuáles son las etapas por las que pasa cada candidato, quién del equipo entrevista, cuándo y qué temas son los principales a tocar en cada etapa, en qué momento se registra la información de las entrevistas, tener mapeado el tiempo aproximado que toma el candidato durante todo el Journey desde que llega su CV hasta que incluso se le hace una propuesta, entre otros.

Todo esto que detallo fue una iniciativa que desarrollé en RIMAC. En su momento, era una de las necesidades prioritarias a cubrir debido a la cantidad de diseñadores que se necesitaban. Para ello, un buen punto de partida fue generar un flujograma donde se indicaban todos los puntos mencionados en el párrafo anterior el cual fue trabajado de la mano con los Heads y Leads del equipo, quienes en algún momento habían o iban a estar presentes en este proceso. Por otro lado, se trabajó en una única base de datos a través de la herramienta "Airtable" donde se centralizó la información de todos los CVs recibidos, las anotaciones de los diferentes filtros realizados, desde la revisión de CV y portafolio hasta las entrevistas de cultura y expertise.

Cuando un diseñador culmina satisfactoriamente este proceso empieza el de Onboarding. Este permite a la persona vivir por primera vez la cultura del equipo, por ello la importancia de generar desde el inicio una buena experiencia. Este abarca muchos aspectos, los cuales logré también implementar en RIMAC, algunos de ellos los listo a continuación:

- **Dar una bienvenida previa** al primer día de trabajo, en donde se aprovecha en recolectar, a través de un form, información personal relevante del nuevo miembro.
- **Tener agendadas las reuniones** con anticipación con los diferentes stakeholders el primer día. Reuniones enfocadas en la introducción de diferentes temas o niveles como el Onboarding a la empresa, a la CoE, a su expertise y finalmente a su Chapter.
- **Brindar un panorama claro** desde su primer día de cuáles son las reuniones que tendrá y quiénes son los contactos más importantes que le pueden brindar apoyo.
- **Contar con la logística suficiente** para enviarle al nuevo miembro un kit de bienvenida con elementos de escritorio personalizados con la identidad de la CoE, en donde se aprovecha también en enviar un mensaje más cercano de bienvenida.
- **Tener claro quién se encarga de compartir qué información y accesos a herramientas**, en qué momento

- y de qué manera para no saturar al nuevo miembro. Para ello, es clave la dosificación de contenido a lo largo de al menos el primer mes.
- **Considerar pequeñas celebraciones y mensajes** para cuando se cumplen hitos en el equipo. En este caso se reforzaba a través de un mail cuando la persona cumplía un mes, seis meses y aniversario en el equipo..

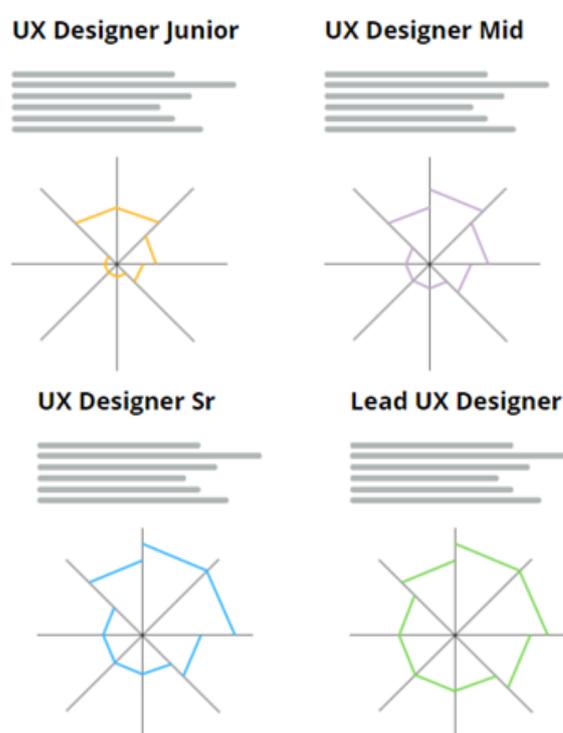
4.1.2 Línea de carrera | ORGANIZAR

Un tema muy importante para el desarrollo de los diferentes perfiles que hay en el equipo de diseño es tener clara la línea de carrera. Para ello, es relevante no solo crearla sino socializarla con todos los miembros desde el día uno para que de esta manera sean conscientes de en qué nivel de carrera se encuentran, cuál es el camino que podrían seguir y entender todo aquello que podrían empezar a adquirir en conocimientos o habilidades blandas para seguir avanzando. Tener claridad en este componente es una de las razones principales por la que las empresas pueden reclutar y retener al mejor talento.

Matthew Godfrey (2021), Head de Diseño de Producto en Redgate Software, comenta que el objetivo de contar con una línea de carrera organizada y aterrizada para los distintos perfiles es poder brindarle a cada diseñador una guía adecuada a través de discusiones de crecimiento constructivas y objetivas con sus mentores o jefes. Visibilizar este componente permite tener mayor transparencia, gestionar expectativas, generar planes de desarrollo, entre otros.

Si bien el equipo puede tener documentadas las líneas de carrera y la descripción de cada puesto, este puede ser un documento con tanta información que los diseñadores se pueden perder o confundir. Por ello, Godfrey decidió reevaluar el material que tenían e iterar para brindarles a los diseñadores una mejor experiencia en este aspecto. Es así como optimizaron, simplificaron y transformaron los materiales a un formato más visual, de fácil comparación, centralizando también información que, anteriormente, se encontraban en diferentes lugares.

Figura 2: Tipos de roles



4.2 CÓMO HACEMOS NUESTRO TRABAJO

4.2.1 Hub de research | ARMONIZAR

Todo equipo de diseño en algún momento va a tener que hacer pruebas y testeos con usuarios. Pueden existir pruebas a nivel general o puede haberlas también en diferentes proyectos en paralelo. Mucha de esta información recolectada, si bien puede ser útil para cierto proyecto esta podría ser también de gran ayuda para otros miembros del equipo. Existen también testeos que se hacen de manera individual como también cuando varios diseñadores se encuentran analizando al mismo tipo de usuario. Debido a todas las variaciones que puede tener el tema de research dentro de un mismo equipo, es super valioso tener el “sombrero” de DesignOps al establecer ciertos estándares y brindar armonía en todo el equipo en cuanto a herramientas usadas, procesos seguidos, guías de entrevistas, etc.

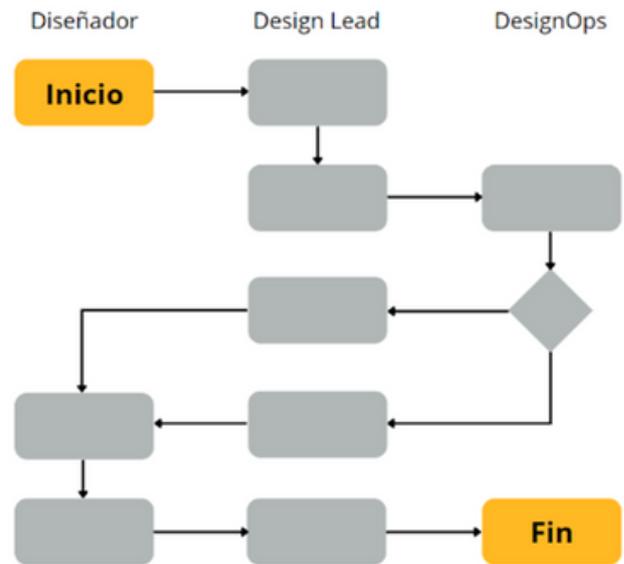
Para poder mantener todo ese gran input de data de los usuarios, darle forma para poder analizarla de manera correcta y encontrar los insights claves para la investigación en curso, se pueden implementar herramientas que ayuden a centralizar toda la información de forma sencilla. Una de ellas es la de Airtable, herramienta para gestión de datos super potente y de fácil uso. Inclusive se ha puesto a disposición una plantilla con un enfoque de Atomic Research (Dujol y Louvel, 2020). Al apoyar a los diseñadores en este tipo de gestiones se logra optimizar tiempos y esfuerzos, al ser estas actividades operativas como el registro, clasificación y filtrado de datos. De esta manera, se les “devuelve” tiempo para que sea mejor invertido en tareas de análisis para finalmente trasladar esos insights hacia mejoras en la experiencia para sus usuarios.

4.2.2 Procesos de soporte | ESTANDARIZAR

Cuando *los equipos de diseño* van creciendo, naturalmente se empiezan a delegar tareas a otros miembros. Al crearse pequeñas agrupaciones o pequeños equipos, cada *Design Lead* va trabajando con su equipo distintos temas, con un propio estilo de liderazgo. Ejecutan iniciativas, mentorías, integraciones y van teniendo incluso que responder a consultas de, por ejemplo, traspaso de conocimiento por cambio de proyecto, solicitud de vacaciones, compra de incentivos para usuarios, entre otros. Mientras más personas a cargo tienen, las consultas pueden ir incrementando. En paralelo, además de todo esto, los Leads suelen estar involucrados en sus propios proyectos de diseño. Es aquí cuando se crea la necesidad de crear espacios donde se puedan mantener a los Leads alineados y comunicados de lo que cada uno hace para evitar “reinventando la rueda”, lo cual podría ahorrarles mucho tiempo y esfuerzo.

Muchas de las tareas mencionadas líneas arriba pueden ser también resueltas o canalizadas a través del *DesignOps*. Por ello, es importante evaluar cuáles son esos procesos de soporte que se pueden estandarizar de forma transversal a todo el equipo para que pueda ser compartidas con todos para futuras consultas. La clave en esto es que se debe empezar empatizando con los involucrados y entendiendo las necesidades y luego hacerlos partícipes del proceso de documentación, ya sea en flujograma, checklist, base de datos o del formato que mejor aplique. Por otro lado, luego de documentarlo, no basta con tenerlo guardado y cerrado, por el contrario, se debe socializar con todos en algún lugar que sea de fácil acceso y, además, estar atentos de si se trata de un proceso que necesita mantenerse en constante mejora.

Figura 3: Flujograma del offboarding de un proyecto



4.3 CÓMO CREAMOS IMPACTO

4.3.1 Estándares de diseño | MEDIR

Es importante analizar el día a día de los diseñadores, sus tareas, los bloqueantes y la forma cómo vienen trabajando para medir qué tan eficientes están siendo en sus procesos. Bertini (2020) realizó un estudio para entender cuánto del tiempo de los diseñadores lo invertían en realmente diseñar. Los diseñadores pasaban mucho tiempo realizando otras tareas como, por ejemplo, el reclutamiento de participantes para sus testeos. Para reclutar a 5-6 participantes les tomaba un promedio 2 a 2.5 días buscando, agendando, gestionando los incentivos y otros temas logísticos, todas estas tareas que no eran diseñar. Esto se traducía en que el diseñador tenía que invertir la mitad de una semana en este tipo de tareas, o inclusive horas fuera del horario laboral para evitar comprometer la calidad de la entrega.

El retorno de inversión de cada diseñador podría ser mucho mayor si tuvieran un mayor porcentaje de su tiempo en tareas valiosas de diseño. El costo por hora invertido en estas tareas podría ser mucho menor si se contara con otra persona en el equipo que se dedique a esto exclusivamente. De esta manera, se puede crear valor desde una perspectiva de DesignOps. Es importante poder hacer el análisis del proceso de diseño, sus tiempos, las tareas que aportan valor y para ello se necesita tener mucha empatía para poder ayudar a los diseñadores en donde más lo necesitan y además, tener una buena definición de KPIs.

4.3.2 Diseño para no diseñadores | HABILITAR

Para poder evangelizar sobre el valor que genera el diseño en una organización y su entorno es necesario que el proceso de diseño sea compartido e interiorizado por todos los miembros de la empresa. En BBVA implementaron, en 10 de los países donde opera incluyendo a Perú, un programa llamado “Design Ambassador” en donde los participantes son colaboradores de distintas áreas de negocio de todo el banco. El objetivo principal es que el diseño no sea considerado un rol o tarea exclusiva de los diseñadores, sino que este sea integrado completamente en la organización como elemento estratégico.

Esto lo han ido logrando a través de este programa formativo y de inmersión que tiene una duración de varios días donde aprenden y viven el proceso de diseño para así poder aplicarlo en un proyecto con sus compañeros de área, el cual presentan al final ante un jurado (Alameda, 2018).

Esta es una excelente manera de generar más compromiso en aprender sobre otra disciplina, ya que no basta solo con mostrarle a un grupo de personas lo que todo un equipo de diseño es capaz de hacer e impactar. Por el contrario, al involucrarlos y hacerlos parte de cada etapa resultan ser más conscientes de todo lo que se puede lograr aplicando el proceso y principios de diseño en sus proyectos. Por otro lado, puede que llegue el momento de que alguna de esas áreas les toque trabajar de la mano con diseñadores, es ahí cuando ya habrán entendido cuál es su proceso, el porqué de las etapas y los diseñadores no tendrán que explicar desde cero o sustentar tiempos, tareas y esfuerzos.

DesignOps es una práctica muy amplia, como se ha podido ver, conformada por muchas disciplinas y enfoques. Es imposible para una sola persona o equipo enfocarse en todos los componentes a la vez, así que lo ideal es entender de qué se trata todo este universo de elementos y priorizar en las áreas que resultan más valiosas para la organización y/o equipo de diseño.

Antes de implementar cualquier iniciativa se debe entender bien cuál es la situación del equipo, dónde están sus mayores puntos débiles y dónde podría haber un mayor retorno de inversión. Una práctica que se mantiene en constante aprendizaje por lo nueva que es, pero que tiene el respaldo de muchos expertos interesados en seguir compartiendo sus experiencias, vivencias y conocimientos con toda la comunidad. Hay aún mucho por descubrir, ejecutar, iterar y aprender.

REFERENCIAS

Alameda, T. (2018). BBVA ya cuenta con 1000 embajadores de “design thinking” en 10 países. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/bbva-ya-cuenta-1-000-embajadores-design-thinking-10-paises/>

Arnís, A. (2021). State of DesignOps. Recuperado de: <https://designops.report/wp-content/uploads/2021/09/State-of-DesignOps-2021.pdf>

Benedict S., Kouyoumjian, G., & Sarrazin, H. (2018). El valor del diseño para las empresas. McKinsey Quarterly. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design/es-CL>

Bertini, P. (2020). DesignOps with Patrizia Bertini and Leo Marti. 24 minutes of UX – Spotify. Recuperado de: https://open.spotify.com/episode/osTLzWmVcVkbjtDi8UJ5dr?si=79Ak-SGYQ8WRUX4DGz0gLw&dl_branch=1

Bertini, P. (2021). When is the right time to think about DesignOps. UX Collective. Recuperado de: <https://uxdesign.cc/when-is-the-right-time-to-think-about-designops-c94e1a4fe916>

Dujol, M. & Louvel, G. (2020). Atomic Research base. Airtable. Recuperado de: <https://www.airtable.com/universe/exp1mlwXeN3Wzwd5X/atomic-research-base>

Godfrey, M. (2021). Levelling up the Design Org. Medium. Recuperado de: <https://medium.com/ingeniouslysimple/levelling-up-the-design-org-b52f9e5080a>

Gonzalo, A. (2018). El valor del diseño para las organizaciones: 7 aprendizajes Uncommon. Medium. Recuperado de: <https://medium.com/uncommon/el-valor-del-dise%C3%B1o-para-las-organizaciones-7-aprendizajes-uncommon-86527148846>

Kaplan, K. (2019). DesignOps 101. NN Group. Recuperado de: <https://www.nngroup.com/articles/design-operations-101/>

Kaplan, K (2020). DesignOps Maturity: Low in most organizations, NN Group. Recuperado de: <https://www.nngroup.com/articles/designops-maturity-low/>

Malouf, D., Whitehead, C., Battles, K. & Black, M. (2019). DesignOps Handbook. Design Better by Invision. Recuperado de: <https://www.designbetter.co/designops-handbook/introducing-designops>

Posman, R. (2021). A pocket guide to Design Operations. Medium. Recuperado de: <https://rachelposman.medium.com/a-pocket-guide-to-design-operations-a3c6538df43b>

Skinner, K. (2020). Design you design organization. UX Live. Recuperado de: <https://speakerdeck.com/uxilive/kristin-skinner?slide=52>