

## Gestión de estudios de diseño

La correcta definición del problema como factor crítico de éxito

Fernando Del Vecchio

Una de las más recurrentes, críticas y relevantes preguntas de todo profesional de diseño trabajando en forma independiente o dirigiendo su Estudio es: ¿Cómo puedo obtener nuevos clientes?

Esta pregunta refleja la intención de solucionar un problema que no se encuentra claramente definido: si no identificamos el problema, es poco probable que encontremos una solución adecuada a cada caso.

La definición del problema: Duran (1999) define un problema como una brecha entre una conducta o situación esperada y una conducta o situación real.

Adizes (2006) agrega que un problema debería ser definido como algo que no deseamos, pero que podemos controlar, es decir, que podemos resolver. Si está fuera de nuestro control, si no lo podemos resolver, no es un problema (se trata solamente de un acontecimiento desafortunado)<sup>1</sup>.

¿Por qué es importante definir qué es y qué no es un problema? Porque por lo general, lo que definimos como problema no es más que una circunstancia desagradable de la realidad (conducta o situación real), sobre la que no tenemos ningún tipo de control o posibilidad de bajar.

Veamos un ejemplo en lo cotidiano:

Salimos de casa, y comienza a llover. Habitualmente, consideramos a esto como “un problema”.

Pero que llueva no es un problema, a pesar de que muchos lo plantean de esa forma. Que llueva no es un problema (sino una situación real, en comparación con una potencial situación esperada: que no llueva), porque no tenemos ningún tipo de control sobre esa situación. La lluvia es una circunstancia desagradable (en este momento) de la realidad. Ahora bien, podríamos considerar que el problema se encuentra mejor representado, o etiquetado, al plantearlo –por ejemplo– como “ropa mojada”, ya que puede ser la brecha que determina la diferencia entre una situación deseada (que no llueva y no mojarme) y una situación real (llueva o ha llovido y me he mojado). Según Kofman, “los problemas son interpretaciones de un observador que opina que las circunstancias no son las apropiadas para satisfacer sus intereses. Llamar algo un problema es revelar la insatisfacción que uno siente con la situación” (Kofman, 2001, p. 204).

Y luego agrega, “un problema es siempre un juicio, hecho por una persona, sobre la existencia de una brecha entre lo que quiere y lo que experimenta. Es por eso que los problemas nunca son externos o independientes de la persona para quien constituyen problemas” (Kofman, 2001, p. 206).

Definir un problema desde una perspectiva donde no tengo ningún tipo de control, me ubica en una situación donde soy víctima (impotente) de lo que me ocurre. A partir de ello, no puedo actuar en consecuencia para evitar, a futuro, las consecuencias desagradables que percibo.

En resumen, lo que habitualmente llamamos “problema”, muchas veces es la situación real, desagradable, que diferencia eso que deseamos de aquello que es.

¿A qué viene toda esta explicación?

A que cuando un diseñador me dice que “su problema” es obtener una respuesta a la pregunta: ¿Cómo puedo conseguir nuevos clientes?, nunca tengo una respuesta adecuada o satisfactoria a su caso.

¿Por qué?

Porque mi respuesta a la forma de obtener nuevos clientes (mi propuesta de solución), corresponde a mi interpretación de su problema, y no necesariamente al problema que tiene quien pregunta.

Nuevamente: el diseñador puede presentarme un problema a partir de las sensaciones que esa situación desagradable le genera, pero no ser el problema que tiene. Mi respuesta apunta a resolver lo que yo creo que es su problema, pero no su verdadero problema.

¿Entonces?

Entonces la forma de atender esta situación es indagar sobre el problema que el diseñador tiene, desde su propia perspectiva.

Perspectivas para trabajar el problema:

Al identificar claramente el problema, indagamos en las causas o restricciones que generan esa brecha. Ahí entonces es cuando podemos empezar a trabajar y gestionar el problema.

Es decir, siempre trabajamos desde el problema como lo presenta el diseñador, no desde el problema objetivo... ya que no existe algo así como “el problema real”.

Volviendo al tema de los clientes del principio:

El problema no es: ¿Cómo hacer para obtener nuevos clientes?

¿Cuál es el problema?

Para identificar el problema a resolver, podemos comenzar identificando síntomas (situación real percibida por el diseñador) que nos orienten. Y todo comienza con un ¿Por qué?

Por ejemplo, el diseñador dice: “tengo que obtener más clientes porque...”:

- “Mis ingresos son insuficientes”;
- “Mis ingresos son suficientes pero deseo ganar más dinero”;
- “No me gusta trabajar con los clientes que tengo”;
- “Solo obtengo clientes a partir de los llamados que recibo por referidos”;
- “La cantidad de presupuestos que me aceptan es el 50% de los que presento”;
- “Mis clientes no me pagan”;
- “Las condiciones que me exigen mis clientes –entrega de productos en consignación– no me resulta rentable”;

Este listado representa síntomas que muchos diseñadores mencionan como problemas. Ahora bien, este listado de síntomas representa la conducta (situación) real, de la brecha definida como problema.

En cada caso, la respuesta adecuada para un diseñador es inadecuada para otro, ya que la situación que cada uno de ellos atraviesa (y sufre) es diferente. En cada caso, la restricción a superar o eliminar es diferente.

La indagación para determinar el problema, me indica que “el principio para la solución del problema es siem-

pre el diseñador”. El problema no se encuentra en el mercado ni en los clientes, sino en el diseñador, a partir de la forma como este identifica los limitantes (factores del problema) y responde a ellos (por ejemplo: cómo determina su propuesta, cómo identifica a sus clientes, y cómo gestiona su Proyecto/Estudio).

El problema y la solución forman parte del mismo sistema. No existe algo así como “si no sos parte de la solución, sos parte del problema”<sup>2</sup>. Kofman dice claramente: “si uno no es parte del problema, no puede ser parte de la solución”. (Kofman, 2001, p. 130).

Al identificar el problema, tenemos una gran parte del mismo solucionado (sucede que muchas veces, la solución –evidente para actuar sobre la causa o causas– es algo que no queremos hacer).

Entiendo que para muchos, el problema es algo sobre lo que no tenemos nada de lo que hablar (porque está claro cuál es) y lo importante es “la solución”, o sea, el “plan para dejar de sufrir esta situación”. Sin embargo, trabajando desde la brecha existente entre quién soy, qué es mi Estudio (evaluación en el momento actual) y dónde estoy y qué soy en el futuro (o qué es mi Estudio en ese momento futuro), el plan de acción se torna evidente.

Allí, en el plan, es donde “aparece la solución”, porque ese plan de acción determina una cantidad de actividades a realizar para lograr obtener esa visión (qué soy o qué es mi Estudio en el futuro).

Por ejemplo, vamos al caso mencionado en el ítem (síntoma) 3: “No me gusta trabajar con los clientes que tengo”. Traducción posible del síntoma del diseñador: “Como no me gusta trabajar con los clientes que tengo (síntoma), debo conseguir nuevos clientes (solución) pero no se cómo hacerlo (plan que debo encontrar)”.

Vamos a plantearlo desde esta perspectiva: El diseñador desea que alguien le indique la forma efectiva de obtener nuevos clientes, clientes agradables desde su modelo de trabajo.

Pregunta: ¿Por qué motivo no le gusta trabajar con esos clientes? De esta respuesta, obtendremos patrones que expliquen la brecha (problema), motivo por el cual se busca un plan para obtener nuevos clientes.

En muchos casos, la respuesta es: “Los clientes me molestan demasiado. Al final, me la paso en reuniones. Modifican treinta veces el diseño que les presento. No tienen buen gusto. No saben apreciar la creatividad detrás de mi trabajo. No saben lo que quieren y ello provoca demoras en mi trabajo. Sería muy bueno que supieran claramente lo que desean, así simplemente lo hago, me pagan y quedamos todos contentos”.

Parece que el problema no es tan simple como al principio parecía. Lo que el diseñador no parece tener muy claro (al evaluar sus respuestas) es qué es el diseño, desde el punto de vista de su cliente. En muchos casos, el diseño que presenta el profesional es entendido como un proceso o habilidad orientada a la prestación de un servicio que traduce los deseos de ese cliente en un producto (por ejemplo, un logotipo, un Sitio Web, etc.), que ayuda a resolver un problema de ese cliente (se puede traducir como “necesidad” o “deseo” de ese cliente)<sup>3</sup>.

De esta forma vamos trabajando la situación desagradable en dos conductas: qué es lo que deseo (conducta esperada) y qué es (conducta real). En muchos casos como

en este, el problema planteado por el diseñador no es tal. Se trata únicamente de una circunstancia desagradable de la realidad, en la cual él es el principal responsable. ¿El motivo principal? Desconoce el rol que ocupa y el servicio que presta al mercado y a sus clientes.

Esto se resuelve trabajando sobre el diseñador, para clarificar qué es lo que desea, cuáles son sus habilidades (y debilidades), quién es su cliente (aquellos que mejor se adaptan a su estilo de trabajo y propuesta)... es decir, trabajar en su propio proyecto de negocio, diferente al de cualquier otro diseñador.

En definitiva, trabajando en la definición del juego que desea jugar (para luego jugarlo, no para –solamente– comprenderlo e intelectualizarlo).

Esta definición del juego permite construir una propuesta de trabajo en la que incluimos: el producto o servicio que el diseñador ofrece a sus clientes (propuesta), el tipo de cliente con el cual el diseñador desea trabajar, su modelo de ingresos, el concepto de negocio, los canales con los cuales trabajar... en fin, todo aquello que forma parte del modelo de negocio del Estudio, orientado por el propósito de quien lo dirige (el diseñador).

Todas estas actividades conforman un modelo de gestión, modelo que se apoya en habilidades que el diseñador puede y debe desarrollar.

#### Notas

1. “Let me suggest that a problem should be defined as something we do not like but we can control, i.e.: we can solve. If it is out of our control, if we cannot solve it, it is not our problem. It is an unfortunate fact”.
2. Relacionado con las barreras para el aprendizaje “Yo soy mi puesto” y “El enemigo externo”, Senge plantea que “nosotros y la causa de nuestros problemas formamos parte de un solo sistema. La cura radica en la relación con nuestro enemigo” (Senge, 1992, p. 90).
3. Al respecto, Raúl Belluccia explica en su último libro las ilusiones y desengaños en la enseñanza del diseño gráfico. Entre ellos: “Capítulo 4. La tarea del diseñador gráfico. La ilusión: el diseñador gráfico es, fundamentalmente, un generador de ideas innovadoras y un creador de nuevos códigos que se hacen concretos en piezas de comunicación visual. El desengaño: el diseñador gráfico trabaja para darles forma eficaz a mensajes de terceros, para lo cual respeta celosamente los códigos de la comunicación y aplica creatividad que necesita el mensaje y no su gusto o estilo personal” (Belluccia, 2007, p. 55).

#### Referencias bibliográficas

- Adizes, I. (1992). *Mastering Change, The Power of Mutual Trust and Respect in Personal Life, Family Life, Business and Society*. Los Angeles: Adizes Institute Publications.
- Adizes, I. (2006). What is a problem? Recuperado el 7 de marzo de 2008, de <http://www.adizes.com/library/insights082906.htm>
- Belluccia, R. (2007). *El Diseño Gráfico y su Enseñanza, Ilusiones y Desengaños*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Duran, O. (1999). *En Busca de la Competitividad*. Buenos Aires: Editorial Distal.
- Kofman, F. (2001). *Metamanagement, La Nueva Conciencia de los Negocios*. Tomo 1, Principios. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina, Cómo Impulsar el Aprendizaje en la Organización Inteligente*. Barcelona: Ediciones Juan Granica.