/ METODOLOGÍA

Design Thinking

Pensamiento de diseño; diseño centrado en las personas; Double Diamond

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único: IDEO, d.school de Stanford y Design Council

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ordena la búsqueda de soluciones nuevas a partir de observar a las personas, redefinir el problema y probar prototipos baratos antes de comprometer inversión.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Estamos resolviendo el problema que de verdad tienen nuestros clientes, y lo hemos probado con ellos antes de invertir en la solución?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas innovan desde dentro. Parten de lo que saben hacer, de una idea del equipo directivo o de lo que ha lanzado un competidor. Invierten en desarrollar la solución y descubren al final que el cliente no la quiere, no la entiende o no la usa como se esperaba.

Design Thinking ordena el trabajo al revés. Primero se observa a las personas que tienen el problema, en su contexto real. Después se redefine el problema a partir de lo observado. Solo entonces se generan ideas, se construyen prototipos baratos y se prueban con esas personas. La inversión grande llega cuando la solución ya ha pasado varias pruebas.

Señales de que puede hacer falta:

- lanzamos productos o servicios que técnicamente funcionan pero el cliente no adopta;
- las ideas de innovación salen siempre del mismo grupo de personas y se parecen a lo que ya hacemos;
- discutimos soluciones antes de haber acordado cuál es el problema;
- conocemos al cliente por datos agregados y encuestas, pero nadie del equipo le ha visto trabajar;
- invertimos meses en desarrollar algo antes de enseñárselo a un cliente;
- un proyecto se atasca porque cada área defiende su propia solución.

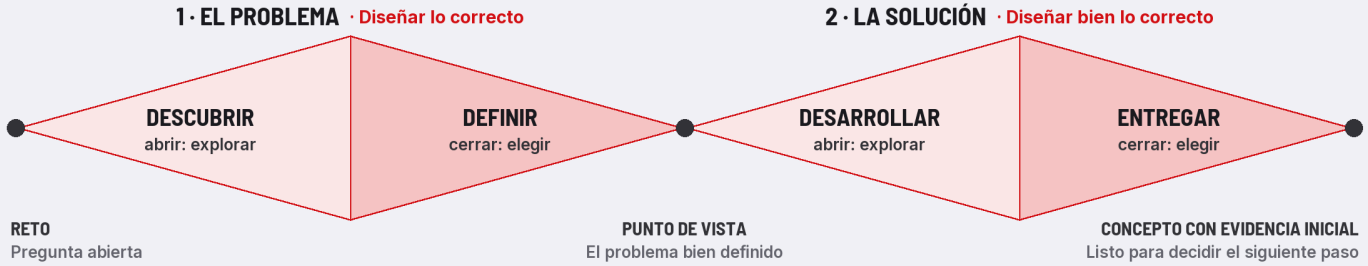
DESIGN THINKING

Resolver problemas como un diseñador: observar a las personas, redefinir el problema y probar barato antes de invertir

PRIMERO EL PROBLEMA, DESPUÉS LA SOLUCIÓN | Saltarse el primer diamante es el error más habitual.

DOS LECTURAS COMPLEMENTARIAS DEL PROCESO

Arriba, el Double Diamond del Design Council. Abajo, los cinco modos de la d.school de Stanford.



RETO
Pregunta abierta

PUNTO DE VISTA
El problema bien definido

CONCEPTO CON EVIDENCIA INICIAL
Listo para decidir el siguiente paso

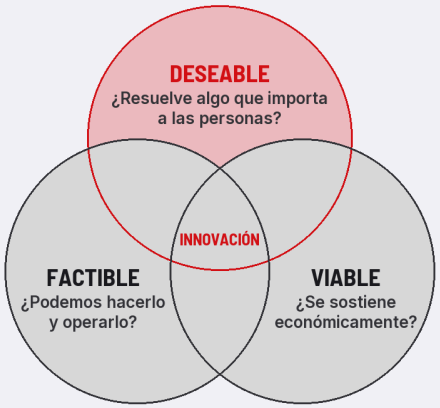
CINCO MODOS DE TRABAJO · correspondencia orientativa de Biblioteca Management, no una equivalencia oficial

1 EMPATIZAR	2 DEFINIR	3 IDEAR	4 PROTOTIPAR	5 TESTAR
Observar a las personas en su contexto real	Formular el problema que de verdad hay que resolver	Generar muchas ideas antes de juzgar ninguna	Construir versiones rápidas y baratas	Probar con usuarios y aprender qué funciona

NO ES UN PROCESO LINEAL
Se puede empezar por cualquier modo y volver atrás tantas veces como haga falta. Prototipar y probar ocurre en todo el proceso, no solo al final.

LAS TRES CONDICIONES

Una buena solución las cumple a la vez



Se empieza por lo deseable, pero no se queda ahí.
IDEO · Tim Brown (HBR, 2008)

DESPUÉS, UNA DECISIÓN

- **Reformular, abandonar o seguir iterando**
- **Validar el mercado y el modelo de negocio**
- **Desarrollar la solución y lanzarla**

UN PROYECTO DE DESIGN THINKING TERMINA EN UNA DECISIÓN CON EVIDENCIA, NO EN UN TALLER.
No es una lluvia de ideas · No sustituye la investigación de mercado · Reduce la incertidumbre, pero no valida por sí solo el negocio

emilio llopis

Adaptado del Double Diamond de Design Council (designcouncil.org.uk/resources/framework-for-innovation/), publicado con licencia CC BY 4.0 (creativecommons.org/licenses/by/4.0/).
Cinco modos: d.school de Stanford. Tres condiciones: IDEO y Tim Brown, HBR (2008). Composición, correspondencia entre las dos lecturas y decisión final: elaboración propia.

Síntesis visual: elaboración propia. Adaptado del Double Diamond de Design Council (designcouncil.org.uk/resources/framework-for-innovation/), publicado con licencia CC BY 4.0 (creativecommons.org/licenses/by/4.0/); cinco modos, d.school de Stanford; tres condiciones, IDEO y Tim Brown, HBR (2008). Composición, correspondencia orientativa entre las dos lecturas y decisión final: elaboración propia.

Cuándo aporta valor

- ✓ Cuando el problema no está bien definido y hay que entenderlo antes de resolverlo.
- ✓ Al diseñar un producto, un servicio o una experiencia nuevos, o al rediseñar uno que no funciona.
- ✓ Cuando el éxito depende de que personas concretas cambien su forma de hacer algo (usar un servicio, adoptar una herramienta, cambiar un hábito de compra).
- ✓ En problemas donde intervienen varias áreas y hace falta una visión compartida del cliente.
- ✓ En las primeras fases de un proyecto de innovación, antes de comprometer la inversión principal.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el problema está bien definido y la solución es conocida.** Lo que hace falta es ejecutar con disciplina: planificar, desarrollar y controlar. Para gobernar ese desarrollo está **Stage-Gate®**.
- × **Si la duda principal no es qué quiere el cliente, sino si el modelo de negocio funciona** (si pagará, cuánto costará captarle, si escala). Esa pregunta se contesta con experimentos de negocio: **Lean Startup**.
- × **Si lo que falta es escuchar al cliente de forma continua y sistemática,** no diseñar algo nuevo. Eso es un programa de **Voice of Customer**.
- × **Si hay que decidir qué atributos priorizar** en una oferta ya definida, según su efecto en la satisfacción: **Kano Model**.
- × **Si la decisión es estratégica** (dónde competir, en qué negocio estar). Design Thinking ayuda a diseñar soluciones, no a elegir el territorio de juego: para eso están **Playing to Win / Strategy Choice Cascade** o **Strategy Kernel**.

---

02 Entender

Qué es

Design Thinking es una **forma de resolver problemas que aplica a la gestión los métodos de trabajo de los diseñadores**. Tim Brown, entonces consejero delegado de IDEO, la definió en Harvard Business Review (2008) como una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos del diseñador para encajar lo que las personas necesitan con lo que es técnicamente factible y lo que una estrategia de negocio viable puede convertir en valor para el cliente y en oportunidad de mercado.

No hay un único proceso oficial. Existen varias representaciones (se ven más abajo) que comparten la misma lógica: entender a las personas, definir bien el problema, generar muchas opciones, construir y probar, y repetir hasta que la solución funciona.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

El visual reúne tres marcos distintos. A la izquierda, dos lecturas complementarias del proceso: arriba, el Double Diamond del Design Council, con un diamante para el problema y otro para la solución; abajo, los cinco modos de la d.school de Stanford. Debajo de ambos, la idea que los une: no es un proceso lineal. A la derecha, las tres condiciones que debe cumplir una buena solución y la decisión con la que termina el trabajo.

Las tres condiciones de una buena solución

Brown (2008) plantea que una solución debe cumplir a la vez tres condiciones:

- **Deseable:** las personas la quieren y la usarían. La pregunta es si resuelve algo que de verdad les importa.
- **Factible:** se puede hacer con la tecnología y las capacidades disponibles o alcanzables. La pregunta es si podemos construirla y operarla.
- **Viable:** tiene sentido económico para la empresa y se puede sostener en el tiempo. La pregunta es si se sostiene económica y organizativamente; no se reduce a la rentabilidad inmediata, porque también hay innovación interna, pública o social.

/ IDEA CLAVE · BM

Design Thinking empieza por la primera condición, no se queda en ella. Una solución deseable que no es viable es un buen estudio de cliente, no una innovación.

Los cinco modos del proceso

La representación más difundida en formación es la de la d.school de Stanford (Hasso Plattner Institute of Design), que describe cinco modos de trabajo. Se presentan en orden para explicarlos, pero son modos de trabajo, no pasos: se puede empezar por cualquiera y volver atrás tantas veces como haga falta. La propia d.school ha insistido en que no deben leerse como un proceso rígido. El Design Council dice lo mismo del Double Diamond: lo que se aprende obliga a volver a etapas anteriores, y los prototipos pueden aparecer ya al descubrir el problema.

1 Empatizar

Entender a las personas para las que se diseña: qué hacen, qué piensan, qué sienten y qué necesitan en su contexto real. Se trabaja observando, entrevistando y, cuando es posible, viviendo la experiencia.

Qué se busca: necesidades que el cliente no sabe expresar o que no aparecen en los datos.

En B2B: casi nunca hay una sola persona. Conviene distinguir a quien usa, a quien decide, a quien paga y a quien prescribe.

2 Definir

Ordenar lo observado y formular el problema correcto. La d.school lo concreta en un **punto de vista**: una frase que dice para quién se diseña, qué necesita y por qué, a partir de lo aprendido.

Qué se busca: un problema bien planteado, que sorprenda al equipo y que se pueda resolver de varias formas.

3 Idear

Generar muchas ideas distintas antes de elegir. Se separa el momento de producir ideas del momento de juzgarlas.

Qué se busca: amplitud. Las primeras ideas suelen ser las obvias.

4 Prototipar

Construir versiones rápidas y baratas de las ideas: un dibujo, una maqueta, un guion de servicio, una simulación, una pantalla sin programar. Sirven para hacer preguntas concretas, no para demostrar que la idea es buena.

Qué se busca: que el cliente pueda reaccionar ante algo tangible, no ante una descripción.

5 Testar

Enseñar los prototipos a los usuarios, observar cómo los usan y recoger sus reacciones. El resultado suele obligar a volver a definir, idear o prototipar.

Qué se busca: aprender qué funciona, qué no y por qué, antes de invertir.

Otras formas de representar el mismo proceso

Hay otras representaciones conocidas. Comparten una lógica de fondo, pero no son equivalentes: cada una pone el énfasis en un aspecto distinto del trabajo de diseño.

REPRESENTACIÓN	ETAPAS	QUÉ APORTA
Tres espacios de Brown (IDEO, 2008)	Inspiración · Ideación · Implementación	Subraya que el proyecto no termina en la idea: incluye el camino hasta el mercado. Los espacios se solapan y se recorren varias veces.
Double Diamond (UK Design Council, 2003–2004)	Descubrir · Definir · Desarrollar · Entregar	Hace visible la alternancia entre **divergir** (abrir, explorar) y **converger** (cerrar, decidir), dos veces: una para el problema y otra para la solución. El Design Council lo resume así: el primer diamante es diseñar lo correcto; el segundo, diseñar bien lo correcto.
Cuatro preguntas (Liedtka y Ogilvie, 2011)	¿Qué hay? · ¿Y si...? · ¿Qué entusiasma? · ¿Qué funciona?	Está pensada para directivos: traduce el proceso a preguntas de gestión.

/ NOTA

Las preguntas de Liedtka y Ogilvie son, en inglés, *What is? What if? What wows? What works?* La traducción es de esta ficha.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

El Double Diamond es útil para explicar al comité por qué un proyecto «se abre» antes de cerrarse. El primer diamante trata del problema; el segundo, de la solución. Saltarse el primero es el error más habitual.

/ NOTA · BM

En el visual de esta ficha, los cinco modos de la d.school aparecen debajo de los dos diamantes: empatizar y definir, bajo el problema; idear, prototipar y testar, bajo la solución. Es una correspondencia orientativa de Biblioteca Management, útil para explicar el proceso, no una equivalencia oficial: ni el Design Council ni la d.school la establecen, y prototipar y probar pueden aparecer en cualquier momento del trabajo.

Qué no es

- **No es una sesión de lluvia de ideas.** La ideación es un modo entre cinco, y no el más importante.
- **No sustituye la investigación de mercado ni la validación cuantitativa.** Puede apoyarse en información de mercado, pero no busca medir cuántos clientes piensan algo, sino entender por qué actúan como actúan, con pocos casos y en profundidad.
- **No es un proceso lineal.** El orden de los modos es expositivo; volver atrás es parte del método.
- **No es Lean Startup.** Ambos prueban antes de invertir, pero Design Thinking se centra en entender el problema y diseñar una solución deseable; Lean Startup, en validar con el mercado las hipótesis del modelo de negocio.
- **No es un mapa del recorrido del cliente.** El **Customer Journey Map** describe la experiencia actual; Design Thinking diseña soluciones nuevas y puede usar ese mapa como punto de partida.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

/ NOTA · BM

Secuencia práctica para aplicar Design Thinking en un proyecto de empresa. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management que usa los cinco modos de la d.school; no procede de un autor original.

1 **Formular el reto como una pregunta abierta**
Qué queremos mejorar, para quién y qué decisión se tomará con el resultado. Si el reto ya contiene la solución («diseñar una app para…»), se reformula.

2 **Formar un equipo pequeño y de varias áreas**
Con alguien que decida, alguien que conozca la operación y alguien en contacto con clientes. Asignar un patrocinador en la dirección.

3 **Salir a observar**
Visitar a clientes y usuarios en su contexto, entrevistar y observar lo que hacen, no solo lo que dicen. Incluir usuarios extremos (muy intensivos o que han abandonado), porque muestran necesidades con más claridad.

4 **Sintetizar y definir el problema**
Agrupar hallazgos, buscar patrones y escribir el punto de vista. Acordar con el patrocinador los **criterios de diseño**: qué debe cumplir cualquier solución.

5 **Generar opciones y elegir pocas**
Producir muchas ideas y seleccionar dos o tres con los criterios de diseño y las tres condiciones (deseable, factible, viable).

6 **Prototipar lo mínimo para aprender**
Cada prototipo responde a una pregunta concreta. Si una hoja de papel basta para responderla, no se construye nada más caro.

7 **Probar con usuarios reales e iterar**
Observar el uso, anotar lo que sorprende y ajustar. Repetir el ciclo hasta que el aprendizaje se estabilice.

8 **Decidir el siguiente paso**
El proceso termina en un concepto con evidencia inicial, no en una solución validada. Con esa evidencia se decide entre tres caminos: reformular el reto, abandonar o seguir iterando; validar con el mercado las hipótesis de negocio, por ejemplo con **Lean Startup**; o entrar en desarrollo con un proceso de fases y puntos de decisión, por ejemplo con **Stage-Gate®**.

> / **CONSEJO** · BM
> En B2B, la observación es más difícil pero más valiosa. Una visita a planta, a una obra o a un almacén del cliente suele enseñar más que diez entrevistas en una sala. Los técnicos de servicio y los comerciales pueden abrir esas puertas.

> **/ IMPORTANTE** · BM
>
> Un proyecto de Design Thinking termina en una decisión con evidencia, no en un taller. Si al final no se sabe qué se ha aprendido ni qué se hará después, el proceso se ha quedado en la forma.

Kit práctico

Ficha del reto

CAMPO		CONTENIDO
01	**Reto (pregunta abierta, sin solución implícita)**	
02	**Para quién (usuarios, decisores, prescriptores)**	
03	**Por qué importa al negocio**	
04	**Qué decisión se tomará con el resultado y quién la toma**	
05	**Qué queda fuera del alcance**	
06	**Restricciones conocidas (plazo, presupuesto, tecnología, regulación)**	
07	**Equipo y patrocinador**	

Guía para la observación

- ¿Qué intenta conseguir esta persona y en qué situación?
- ¿Qué hace paso a paso? ¿Dónde duda, se detiene o improvisa?
- ¿Qué soluciones caseras usa (hojas de cálculo, notas, atajos)? Suelen señalar una necesidad no resuelta.
- ¿Qué dice que hace y qué hace de verdad? ¿Coinciden?
- Petición útil al cliente: «Enséñeme cómo lo hizo la última vez».

Plan de prueba de un prototipo

CAMPO	CONTENIDO
01 **Qué queremos aprender (una pregunta)**	
02 **Qué supuesto ponemos a prueba**	
03 **Prototipo mínimo que permite responder**	
04 **Con quién se prueba y cuántas personas**	
05 **Qué señal nos haría seguir y cuál nos haría cambiar**	
06 **Resultado y decisión**	

Preguntas de control

- ☐ ¿Alguien del equipo ha visto al cliente en su contexto real, o solo hemos leído datos sobre él?
- ☐ ¿El problema definido es distinto del que teníamos al empezar? Si es idéntico, quizá no hemos aprendido nada.
- ☐ ¿Hemos comprobado que la solución es también factible y viable, no solo deseable?
- ☐ ¿Qué decisión tomamos ahora y con qué evidencia?

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Reducirlo a un taller creativo	Se generan ideas sin haber visto al cliente; salen las de siempre.	Dedicar el esfuerzo principal a observar y definir el problema.
Empatizar desde la oficina	Se trabaja con opiniones internas sobre el cliente o con encuestas.	Salir al terreno; incluir usuarios extremos.
Enamorarse del primer prototipo	Se prueba para confirmar, no para aprender.	Probar varias opciones y definir antes qué señal haría cambiar.
Olvidar la viabilidad	Una solución deseable que la empresa no puede sostener.	Revisar las tres condiciones en cada selección.

Limitaciones

- **Aprende con pocos casos.** Da profundidad, no representatividad: sus hallazgos se contrastan después con datos o experimentos.
- **Depende mucho de la calidad del equipo y del facilitador.** El mismo proceso da resultados muy distintos según quién lo aplique.
- **No valida el modelo de negocio.** Que los usuarios quieran una solución no dice si pagarán lo necesario ni si escala.
- **Puede quedarse en la mejora incremental.** Partir de las necesidades actuales de los usuarios no siempre lleva a soluciones que cambien un mercado (ver críticas en Profundizar).

- **Choca con culturas que penalizan el error** o que exigen certezas antes de probar. Sin tolerancia a los fallos pequeños, el método pierde su sentido.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners no usamos Design Thinking como una herramienta más, con su plantilla y su momento concreto dentro del proyecto, como ocurre con otras herramientas de esta biblioteca. Para nosotros es una filosofía de trabajo: una manera de abordar cualquier reto que está presente en todo lo que hacemos.

Esa filosofía se resume en tres hábitos. El primero, empezar por las personas: entender qué necesita de verdad el cliente antes de proponer nada, con herramientas como **Jobs to Be Done** o el **Customer Journey Map**, entre otras. El segundo, no enamorarnos de la primera respuesta: abrir opciones antes de cerrar, y cuestionar el problema tal como nos llega, porque muchas veces el problema real es otro. El tercero, probar pronto y barato: contrastar las ideas con clientes y con el equipo antes de convertirlas en un plan.

Por eso está detrás de cómo construimos una propuesta de valor, de cómo diseñamos una estrategia comercial o de cómo replanteamos la experiencia de un cliente. No aparece como una fase con nombre propio, pero marca la forma de trabajar en todas.

Y lo hacemos con los equipos de la empresa, no para ellos. Cuando las personas que van a ejecutar la solución participan en entenderla y en probarla, la adoptan como propia.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Design Thinking suele entrar en la fase inicial de un proyecto de innovación o de rediseño de la experiencia, cuando hay que entender el problema y diseñar una solución que el cliente quiera. No decide la estrategia ni gobierna el desarrollo: prepara soluciones con evidencia para que otras herramientas las validen como negocio y las lleven a ejecución.

La lógica del orden es esta: primero se entiende qué progreso busca el cliente; después se diseña y se prueba una solución deseable; luego se formaliza su encaje con el cliente; más tarde se validan con el mercado las hipótesis de negocio; y por último se gobierna el desarrollo y el lanzamiento.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Ninguno de los autores de Design Thinking la formuló así; las herramientas citadas tienen autores y orígenes propios.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Jobs to Be Done.
Da un lenguaje preciso para lo que se observa: qué progreso intenta lograr el cliente y en qué circunstancia.

2 Design Thinking.
Redefine el problema, genera opciones y las prueba con prototipos hasta llegar a una solución deseable.

3 Value Proposition Canvas.
Ordena el encaje entre lo que el cliente necesita y lo que la solución ofrece, para comunicarlo y revisarlo.

4 Lean Startup.
Pone a prueba en el mercado las hipótesis de negocio: si pagará, cómo se capta, si escala.

5 Stage-Gate®.
Gobierna el desarrollo y el lanzamiento con fases y puntos de decisión.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Customer Journey Map** → si el reto nace de una experiencia existente; el mapa señala dónde duele y sirve de punto de partida.
- **Service Blueprint** → si la solución es un servicio y hay que diseñar también lo que ocurre detrás del contacto con el cliente.
- **Organizational Culture** → si hay que entender qué supuestos culturales facilitan o frenan que Design Thinking sea una capacidad estable y no una suma de proyectos aislados.

05 Profundizar

Origen y evolución

Design Thinking **no tiene un autor único**. Es el resultado de una evolución en la que se pueden distinguir tres corrientes:

- **Investigación sobre el diseño.** Herbert Simon, en *The Sciences of the Artificial* (1969), trató el diseño como una forma general de resolver problemas: «diseña quien idea cursos de acción para transformar situaciones existentes en otras preferidas». Peter Rowe usó la expresión *Design Thinking* como título de un libro sobre el proceso de diseño en arquitectura y urbanismo (MIT Press, 1987).
- **Práctica de la consultoría de diseño y su enseñanza.** IDEO y la d.school de Stanford, creada a mediados de la década de 2000 con financiación de Hasso Plattner, llevaron el término a la gestión y lo convirtieron en método enseñable. La d.school difundió los cinco modos (empatizar, definir, idear, prototipar, testar) en su guía *An Introduction to Design Thinking. Process Guide*.
- **Difusión en la literatura de gestión.** Tim Brown lo presentó a los directivos en Harvard Business Review (2008) y en *Change by Design* (2009). Roger Martin lo conectó con la estrategia en *The Design of Business* (2009), y Jeanne Liedtka y Tim Ogilvie lo tradujeron a herramientas para directivos en *Designing for Growth* (2011).

En paralelo, el UK Design Council desarrolló el **Double Diamond** en 2003 y lo presentó públicamente en 2004. Hoy lo sitúa en el centro de su *Framework for Innovation*, junto con principios como poner a las personas primero, comunicar de forma visual, colaborar y cocrear e iterar.

Una revisión académica (Johansson-Sköldberg, Woodilla y Çetinkaya, 2013) distingue dos conversaciones que apenas se cruzan: la de los investigadores del diseño sobre cómo piensan los diseñadores y la de gestión sobre Design Thinking, más divulgativa y con menos anclaje académico.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA
  Liedtka (2018) estudió durante siete años cincuenta proyectos en empresas, sanidad y servicios sociales. Concluye que el método funciona porque contrarresta sesgos habituales en la innovación: apego a lo que ya se hace, tendencia a confirmar las propias ideas, exceso de optimismo, miedo a equivocarse y dificultad para ver necesidades que el cliente no expresa. Es un estudio cualitativo de casos, no un experimento controlado. Liedtka (2015) había desarrollado antes el vínculo entre Design Thinking y la reducción de sesgos cognitivos.
- / EVIDENCIA
  Una revisión de la investigación empírica (Elsbach y Stigliani, 2018) encuentra que las herramientas de Design Thinking y la cultura de la organización se refuerzan mutuamente: el método funciona mejor en culturas que lo apoyan y, a la vez, contribuye a crearlas.
- **Falta una definición común.** Una revisión sistemática (Micheli y otros, 2019) identifica diez atributos principales, entre ellos la orientación al usuario, la

iteración y experimentación, la colaboración entre disciplinas, la visualización y la tolerancia a la ambigüedad y al error, y ocho herramientas habituales. Muestra que la literatura usa el término con significados distintos, lo que dificulta comparar resultados.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> La evidencia disponible respalda Design Thinking como forma de reducir errores de juicio en las fases iniciales de la innovación. No demuestra que garantice mejores resultados de negocio por sí solo.

Fuentes de origen

- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92. https://hbr.org/2008/06/design-thinking
- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford. *An Introduction to Design Thinking. Process Guide*. Guía docente, sin fecha. Fuente de los cinco modos.
- Design Council. *History of the Double Diamond*. https://www.designcouncil.org.uk/resources/the-double-diamond/history-of-the-double-diamond/
- Design Council. *Framework for Innovation*. Sitúa el Double Diamond en el centro de su marco de innovación; se publica con licencia CC BY 4.0, y el visual de esta ficha lo adapta. https://www.designcouncil.org.uk/resources/framework-for-innovation/
- Antecedente: Simon, H. A. (1969). *The Sciences of the Artificial*. MIT Press.
- Antecedente: Rowe, P. G. (1987). *Design Thinking*. MIT Press.

Libro de referencia

- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. HarperBusiness.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, 72–79. https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works
- Liedtka, J. y Ogilvie, T. (2011). *Designing for Growth: A Design Thinking Tool Kit for Managers*. Columbia Business School Publishing. Las cuatro preguntas del proceso, pensadas para directivos.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Kolko, J. (2015). Design thinking comes of age. *Harvard Business Review*, septiembre. https://hbr.org/2015/09/design-thinking-comes-of-age. Cómo las grandes empresas extienden los principios del diseño a toda la organización.

Extensiones y críticas

- Nussbaum, B. (2011). Design thinking is a failed experiment. So what's next? *Fast Company*, 5 de abril. Uno de sus antiguos defensores sostiene que las empresas lo convirtieron en un proceso rígido, similar a los programas de eficiencia, y le quitaron el conflicto y el error propios de la creatividad.
- Iskander, N. (2018). Design thinking is fundamentally conservative and preserves the status quo. *Harvard Business Review* (edición digital), 5 de septiembre. https://hbr.org/2018/09/design-thinking-is-fundamentally-conservative-and-preserves-the-status-quo. Sostiene que el método da demasiado protagonismo al diseñador frente a las personas afectadas y rinde poco ante problemas de alta incertidumbre.
- Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J. y Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121–146. https://doi.org/10.1111/caim.12023
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32, 925–938. https://doi.org/10.1111/jpim.12163
- Elsbach, K. D. y Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274–2306. https://doi.org/10.1177/0149206317744252
- Micheli, P., Wilner, S. J. S., Bhatti, S. H., Mura, M. y Beverland, M. B. (2019). Doing design thinking: Conceptual review, synthesis, and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124–148. https://doi.org/10.1111/jpim.12466
- Carter, C. (2016). *Let's Stop Talking About THE Design Process*. Hasso Plattner Institute of Design at Stanford (d.school). Artículo de la propia d.school que advierte contra leer los cinco modos como un proceso único y rígido.

La guía de la d.school y el artículo de Brown (2008) se han consultado en copias disponibles en línea; los libros de Simon, Rowe, Brown (2009), Martin y Liedtka y Ogilvie se citan por su ficha editorial, sin consulta del texto. El volumen de Liedtka

(2018) en HBR y el número de Liedtka (2015) no se han cotejado. El Framework for Innovation del Design Council y su licencia se han comprobado en su web; el artículo de Carissa Carter en la web de la d.school se ha comprobado en línea.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único: evolución de la investigación sobre el diseño (Simon, 1969; Rowe, 1987) llevada a la gestión por IDEO y la d.school de Stanford (Tim Brown, HBR, 2008) y sistematizada en procesos como el Double Diamond del UK Design Council (2003–2004) (Origen difuso · 1987 (Rowe) · 2003–2004 (Double Diamond) · 2008 (Brown, HBR)).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

LICENCIA DEL VISUAL
El visual adapta el Double Diamond del Design Council (designcouncil.org.uk/resources/framework-for-innovation/), publicado con licencia CC BY 4.0 (creativecommons.org/licenses/by/4.0/). La licencia se refiere a ese material.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.