



Elizabeth Pastor

## **Humantific: haciendo sentido hoy, de la complejidad del futuro**

Entrevista a Elizabeth Pastor. Fabián Taranto

### Resumen

Humantific es una empresa pionera en la utilización del diseño como transformación, incorpora herramientas centradas en las personas para ayudar a las organizaciones a crear vías a través de la complejidad estratégica y la utilización del SenseMaking visual del siglo XXI, como así lo definen sus fundadores, Elizabeth Pastor y Garry Van Patter. El modelo de Sense-Making de Humantific tiene cinco dimensiones para comprender el problema: el reto/problema/opportunidad en sí, las personas dentro del problema, la información, los propietarios y el equipo de trabajo que va a ayudar a los propietarios a resolverlo.

Palabras clave: Elisabeth Pastor, sensemaking, changemaking, diseño de la información, thinking partner, design thinking, transformación social, cambio.

***Humantific: making sense now, the complexity of the future***

*Abstract*

*Humantific is a pioneer company that think about design like a transformation, It uses tools that are in focus on people, in order to help organizations to create new ways through 21th century visual SenseMaking. The humantific's founders, Elisabeth Pastor and Garry Van Patter set a Sense-Making model that help to understand the problem using five aspects: the challenge / problem / opportunity itself, people involved in the problem, the information, the owners and the team that will help owners to solve it.*

*Keywords: Elisabeth Pastor, sensemaking, changemaking, diseño de la información, thinking partner, design thinking, social transformation, change.*

Humantific es una empresa pionera en la utilización del diseño como transformación, la cual incorpora herramientas centradas en las personas para ayudar a las organizaciones a co-crear vías a través de la complejidad estratégica y la utilización del *SenseMaking* visual, o *SenseMaking* del siglo XXI, como así lo definen sus fundadores, Elisabeth Pastor y Garry Van Patter. El modelo de *Sense-Making* de Humantific tiene cinco dimensiones para comprender el problema, entendiendo como tal, un reto, un problema o una oportunidad: 1\_el reto/problema/oportunidad en sí, 2\_las personas dentro del problema, 3\_la información, 4\_los propietarios y 5\_el equipo de trabajo que va a ayudar a los propietarios a resolverlo.

La empresa cuenta con tres laboratorios: el StrategyLab ayuda a co-crear nuevos caminos estratégicos a través de retos y problemas complejos, el UnderstandingLab, que es donde se trabajan las ideas y los conceptos complejos de manera que estos lleguen a ser fáciles de entender y el InsightLab, responsable de ayudar a las organizaciones a crear nuevas oportunidades basadas en un profundo entendimiento de las personas. Considerando los cambios que ha atravesado el diseño en los últimos años, Next Design Leadership Institute, también conocido como NextD, otra iniciativa de Elisabeth Pastor y G.K. Van Patter, ha ocupado un papel relevante en el debate actual sobre la educación y el futuro del diseño. NextD asume que, la creciente complejidad cultural y el trabajo en equipos multidisciplinares tienen un impacto en el diseño y los diseñadores, y que alguien debe adjudicarse la responsabilidad de responder a la pregunta de quién liderará el diseño en el siglo XXI. Es decir, quién asumirá el rol de pensar en la definición y la resolución de problemas y quién será la mano de obra. Éste es el desafío al que hoy debe hacer frente el diseño. Concretamente, NextD considera que, mientras nos enfrentamos a problemas desconocidos, los diseñadores no pueden dar por sentado que sea el diseño quien guíe la resolución de los mismos ya que hay otras disciplinas, con una tradición más sólida que la que tiene el diseño en el campo de la resolución de problemas, las cuales ya se están movilizándose para

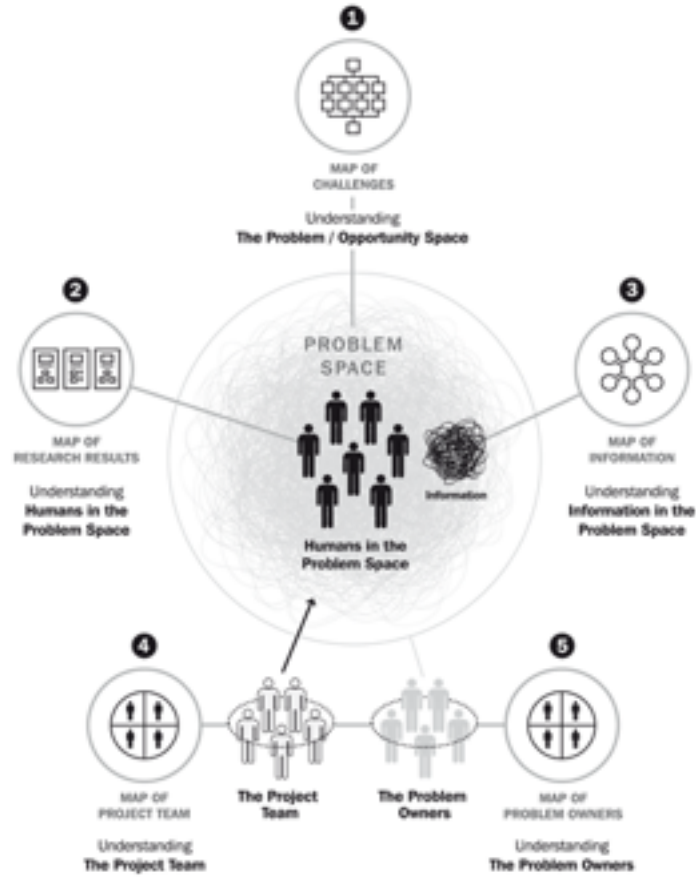
ocupar este lugar de liderazgo y que, por lo tanto, si el diseño pretende recuperar ese puesto, debe demostrar su capacidad y enseñar que cuenta con las herramientas adecuadas para la solución estratégica de problemas complejos.<sup>1</sup>

Entre las actividades más destacadas de NextD podríamos mencionar la realización de cursos y talleres prácticos, la publicación del *NextD Journal*, un boletín que, a modo de conversaciones, ha invitado a participar a reconocidas figuras en el ámbito de la investigación en diseño como Ken Friedman, Bettina Von Stamm, Min Basadur o Peter Jones y la lista de discusión *Transforming Transformation* a través de la cual se han difundido muchas de las investigaciones de campo realizadas por Humantific. En 2005, NextD presentó el marco “Diseño 1.0, 2.0 y 3.0” al cual, en 2009, en el congreso EXPOSED 09 realizado en la Arizona State University School of Design, se sumó el 4.0; a través de este marco se puede comprender la evolución del diseño tradicional (1.0) al diseño como innovación en productos y servicios (2.0), el diseño como transformación organizacional (3.0) y el diseño como transformación social (4.0).

---

<sup>1</sup> VAN PATTTER, Garry K. “New Design Research: Leading or Following” en *NextD Journal*, Issue One, Conversation 1.2, NextDesign Leadership Institute, 2003.

# 5D Model



**Human**tific

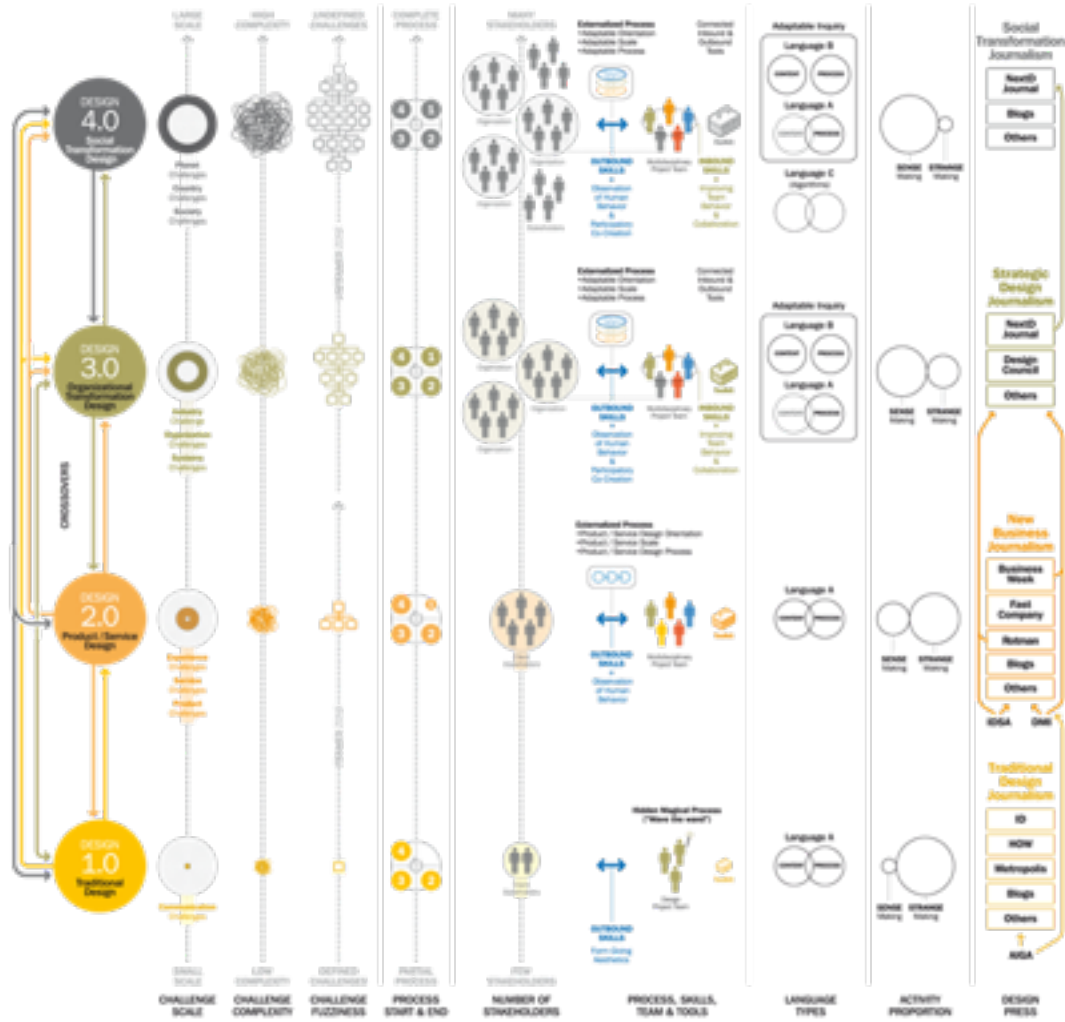
Strategy Lab | Understanding Lab | Innovation Lab

November 12, 2010

# NextD FUTURES

## Understanding Design 1.0, 2.0, 3.0, 4.0

January 2009



Humantific. NextD Futures

Entre las más recientes iniciativas de Humantific se encuentran el Open Innovation Consortium, creado con el fin de atraer a expertos en innovación abierta a debatir sobre el tema, destacando el valor de la innovación no tecnológica y el SenseMaker Dialogs que, siguiendo la misma metodología, abre

el debate acerca del futuro del SenseMaking, más concretamente, el Visual SenseMaking y su rol en los procesos de aceleración de la transformación y la innovación.

Tras su presentación en el congreso internacional IcoGrada Design Week Madrid, realizado conjuntamente por el Consejo Internacional de Asociaciones de Diseño (IcoGrada) y la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación (ddi) –hoy integrada en ENISA– en el mes de junio pasado en Madrid y que llevó por título *Straight to Business*, hemos tenido la oportunidad de conversar con Elizabeth Pastor, quien nos habla de su propio proceso de transformación, el interesante recorrido del diseño tradicional al diseño como transformación social.

< Fabián Taranto: **Para comenzar, te agradecería que comiences hablándonos de tu formación, tú eres diseñadora gráfica...**

> **Elizabeth Pastor:** Yo estudié bellas artes y diseño gráfico en Estados Unidos y estuve trabajando en España cuatro años y la verdad es que acabé un poco cansada de la labor del diseñador gráfico tradicional y un poco desencantada, porque me parecía que pasábamos mucho tiempo con temas bastante superficiales.

< **Como serían...**

> Como cuántas rayas tiene una etiqueta... y no es que eso no sea importante en el trabajo de *packaging*, pero tengo metido en la cabeza un proyecto que tuve aquí en Madrid. Estábamos diseñando un *packaging* de ketchup y de mostaza, las típicas cosas que, cuando estás en el mundo del diseño tienes que trabajar, y es un diseño muy comercial. El cliente me volvió loca durante dos semanas por el grosor de las rayitas y que al final acabó él diseñando, por lo obsesionado que estaba con ello.

Esto es un ejemplo, pero recuerdo que me dije a mi misma que algo tenía que cambiar, que mi vida tenía que ser algo más que obsesionarme por las rayitas de ese envase. Yo creo que fue un poco la gota que colmó el vaso de una sensación general. Ya llevaba tiempo pensando en hacer un máster, algo diferente, y me fui a Pasadena, California, a estudiar en el Art Center College of Design. Y ahí empecé un Master de New Media. La verdad que empecé sin saber bien lo que quería hacer. A través de un proceso de investigación y de reflexión, de investigar y de investigar, y meterme a fondo en el área de aprendizaje, de cómo aprendemos y de cómo nos puede ayudar el diseño a aprender mejor y entender, descubrí el diseño de información. Fue un momento de eureka para mi... todo cambió. Encontré mi lugar, la sensación de estar en casa.

### < ¿Qué era concretamente el máster?

> El master fue un programa de dos años dónde desarrollé mi propia tesis que se llamaba "Understanding in the learning process". El proyecto fue el diseño de un sistema educativo para enseñanza secundaria llamado "Conecta!". En esa época conocí a Richard Wurman, cuando fui voluntaria en una de sus conferencias TED. Richard es conocido como el padre del diseño de información o arquitectura de información en Estados Unidos y, digamos que me cambió la vida porque entendí que el diseño era mucho más que lo que había estado haciendo todo ese tiempo. Era mucho más que dar forma a las cosas, podía estar mucho más enfocado a entender las necesidades de las personas y traer claridad. Desarrollé mi tesis sobre el papel del diseño para facilitar el aprendizaje y, cuando salí del máster, estuve buscando empresas a las que ir. No era tan fácil encontrar empresas que entendiesen esto que estaba hablando y... me acuerdo de venir a España y claro, yo iba a un departamento de diseño y no sabían qué hacer conmigo porque veían mi trabajo y me decían, pero si tú has creado un sistema educativo y, bueno sí lo has diseñado, pero esto en realidad es mucho más que el diseño que nosotros hacemos. Recuerdo que fui a un par de editoriales, porque como había creado un sistema educativo, quería enseñarles la idea de desarrollar algo así. Tampoco sabían bien qué hacer conmigo. Me mandaban a otro departamento que no tenía nada que ver con diseño. Me acuerdo que en Santillana estuve hablando con un señor encantador que era del departamento de proyectos especiales y de innovación, porque eran los que pensaban hacia dónde iba la enseñanza. Resumiendo cuentas, acabé yendo por una empresa a Nueva York, Donovan & Green, que estaba trabajando en un proyecto bastante grande de desarrollo de centros de innovación para una multinacional en Estados Unidos y, entonces, había una parte muy importante sobre el papel del conocimiento en el proceso de innovación.

### < ¿Estamos hablando de qué año?

> Estamos hablando del año 97. Entonces empezaba a trabajar en esa empresa desarrollando lo que se llama un *discovery center*. Ahí conocí a mi socio, quien venía del mundo de la arquitectura y también de la comunicación, pero que tenía mucha experiencia en todo el área de métodos de resolución de problemas y de creatividad y digamos que empezamos a conectar en mi tema del aprendizaje, de cómo aprendemos, con las áreas que él traía de trabajo en equipo y de métodos de resolución de problemas. La empresa tenía toda la parte de arquitectura, de arquitectura de información, pero también de arquitectura física. Todo este proyecto trataba de diseñar un espacio físico para atraer a la gente de la empresa, de crear una serie de *workshops* donde la gente venía y aprendía nuevos métodos y luego atacaba problemas que eran

importantes para ellos y ahí había un papel, como había dicho antes, de la información, el papel del *knowledge* en la empresa. Digamos que unimos varias áreas que nosotros creemos están interrelacionadas en el proceso de innovación: los espacios físicos, el conocimiento/la información y los métodos creativos de resolución de problemas.

< Pero digamos que, de alguna manera, la empresa ya tenía una apertura.

> ¿La empresa en la que estaba yo?

< No, el cliente

> El cliente vino a la empresa en que trabajaba yo y dijo: “Tenemos un problema”; esto es interesante porque vino desde un ángulo diferente, vino y dijo: “Tenemos un equipo que estudia el futuro. Son futuristas dentro de la empresa y están generando un montón de información sobre el futuro, pero nadie la utiliza. Están viendo tendencias de mercado y dicen que ni nuestros ingenieros ni nuestros diseñadores hacen nada con esta información. Es una pérdida porque lo único que hacen es crear un montón de papeles que nadie lee ¿Nos podéis ayudar a entender por qué no lo leen o utilizan para desarrollar nuevas ideas, nuevos conceptos?” Este fue un proyecto de bastante envergadura que realizamos con Nancy Green y Richard Wurman. Fue el principio de las ideas que seguimos trabajando ahora en el área de innovación (arquitectura, información, procesos y equipos).

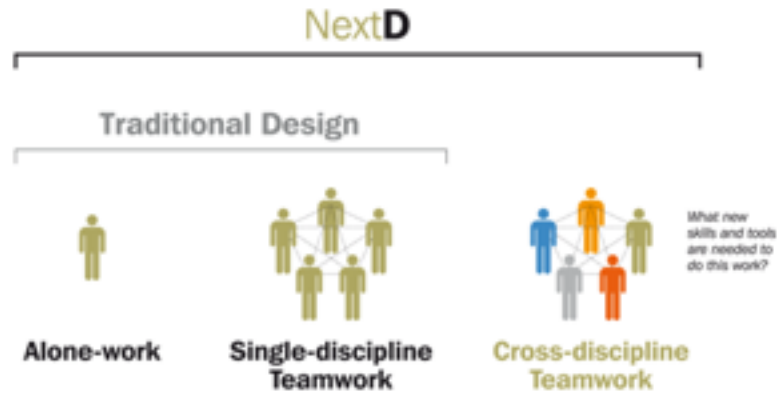
De Donovan & Green nos reclutaron a Scient, a mi actual socio y a mi, para desarrollar este centro de innovación, pero internamente. Es decir que pasamos de ser consultores que trabajan con clientes, a trabajar internamente y a desarrollar esta dinámica dentro de la empresa. Scient era una empresa de internet y estuvimos allí dos años. Creamos lo que se llamó Scient’s innovation acceleration labs, en Nueva York y en San Francisco. Cuando el área de internet empezó a irse un poco a pique decidimos empezar nuestra empresa, ya que lo que hacíamos nosotros no tenía nada que ver con internet ¡Cómo pasa el tiempo... llevamos ya nueve años con la empresa!

Cuando empezamos, la empresa se llamaba Understanding Lab, pero lo que pasa es que las raíces tienen sentido porque veníamos de lo que en inglés se llama *the understanding business*, hacer que algo complejo sea fácil de entender. Y digamos que por eso entramos en el mercado por Understanding Lab. Luego, según comenzamos a desarrollar más la empresa, decidimos que Humantific era un nombre que era más amplio porque Understanding Lab quedaba más enfocado en la parte de comunicación y creamos Humantific, desde el punto de vista de crear sistemas más humanos de innovación, basados en las personas.



# Design in the real world is Changing!

## HOW Designers Work is Changing!



## WHAT Designers Face is Changing!



## WHEN Design Begins is Changing!



Design by Humantific | [www.humantific.com](http://www.humantific.com)

# Reality Check



< ¿La idea de NextD cómo surgió?

> La idea de NextD surgió en 2002, un poco más tarde de empezar la empresa, y sobretodo potenciada por mi socio, quien siempre ha estado muy interesado en traer todas las dinámicas de métodos de solución de problemas al mundo del diseño. Porque se ha dado cuenta durante su carrera profesional que el mundo del diseño, al que él pertenece, habla siempre de ser *problem solvers*, personas que resuelven problemas, pero lo que él siente es que lo que realmente hacemos en el mundo del diseño está muy definido. El diseñador puede ayudar a atacar problemas y retos que no están definidos si aprende métodos nuevos que pueda incorporar a sus herramientas existentes. Métodos que son más adaptables a cualquier situación, que no están enfocados solamente en el mundo físico del diseño.

Muy pronto en su carrera, él tuvo la experiencia de tener una persona que venía del mundo de la creatividad y de métodos de resolución de problemas. Los diseñadores, que decimos que resolvemos problemas, como dice él, estamos en *kindergarden* comparados con la gente que está metida en el mundo de la creatividad aplicada, quienes han llegado mucho más allá; entonces para él fue una labor un poco como decir, cómo podemos traer esto al mundo del diseño para potenciarlo y, sobretodo, para que el diseñador pueda llegar a ser más *strategist* o *thinking partner* con sus clientes. Que no sea el cliente el que decida siempre lo que hay que hacer y que te diga necesito esto, necesito aquello... y tu le das lo que te pide.

< Un poco lo que explicabas al principio, ¿verdad?, eso de lo que estabas saturada.

> Exactamente, te conviertes en un *thinking partner*, para tu cliente, y le ayudas a pensar y resolver los problemas que tiene. Te conviertes en alguien más estratégico, en vez de "necesito una página web", "necesito un tal o un cual". Es muy posible que realmente necesite una página web pero también es posible que necesite otras cosas y si tú te pones a trabajar con él, igual le ayudas a ver lo que necesita.

< Un ejemplo que yo utilizo es que puede ser que te llamen a diseñar la etiqueta de una botella, pero en realidad lo que necesita el cliente es otro soporte. Nos olvidamos de la botella.

> Claro, otra cosa. Fue un poco eso la idea de decir, bueno, vamos a traer esto al mundo del diseño y hablar de los cambios que tienen que suceder, sobre todo en la enseñanza, que no están preparando a los diseñadores para los retos que tienen. Los diseñadores salen, hoy en día, y no están preparados para trabajar

en la realidad que tenemos. Fue, un poco, una manera de sacar una voz que hablaba de estos retos y, sobre todo, porque el mundo del diseño a veces se halaga a sí mismo... Si tu lees toda la prensa del diseño, suele ser más, en general, mira qué bonito, mira todo lo que hacemos, mira qué buenos somos, mira qué maravilloso es lo que hacemos, mira cómo resolvemos problemas, etc. NextD ha sido una manera de abrir el *capot* del diseño y hablar de lo que tenemos que aprender para competir en la nueva realidad que vivimos.

Visual SenseMaking

## SenseMaking for ChangeMaking



**Human tific**  
Strategy Lab | Understanding Lab | Innovation Lab

November 12, 2010

Humantific. *SenseMaking*

< ¿Solamente fue lanzar la discusión o, más bien, generar una nueva disciplina del diseño?

> Yo creo que sobre todo fue lanzar la conversación y dar sentido a la situación actual (*SenseMaking* sobre el diseño). Y al hacerlo, abrir otras puertas a la aplicación del diseño en diferentes áreas. Hay diseñadores que tienen la capacidad y la inquietud de ir más allá del diseño tradicional y hay que darles la oportunidad para encontrar ese camino. Mostrarlo como una posibilidad, que

ya se está haciendo y que, si te quieres meter en este mundo, cabe esa posibilidad. Abrir esas puertas, sobre todo.

< **¿Estamos hablando de lo mismo cuando hablamos de lo que entiende NextD de *Transformation Design* y lo que entiende el Design Council?**<sup>2</sup>

> Yo creo que tiene muchas similitudes, no creo que sea exactamente lo mismo, ellos hablan de otras cosas también, pero hay una base muy fuerte. Creo que el Design Council, se mete menos en la parte de procesos de trabajo, que eso es mucho más interno de las empresas, es mi percepción. Pero creo que estamos hablando un idioma muy parecido, con matices diferentes, creo que muy enfocados en áreas diferentes, de cómo cambiar sociedades, de cómo cambiar ciudadanos, cómo involucrarlos. Ellos hablan mucho de *participatory design* y nosotros en una función de *co-creation*, de ayudar a equipos a co-crear.

< **Por otro lado tenemos la presentación de Rachel Cooper<sup>3</sup> que viene a decir... ¿Qué hacemos con los miles de diseñadores que salen cada año de las universidades de todo el mundo? ¿Cómo abrimos nuevas líneas, nuevos campos, nuevos ámbitos de trabajo para el diseño?**

> Esto es fundamental y parte del mensaje de NextD, porque el mundo tradicional del diseño cada vez está más *commoditized* [mercantilizado]. Cada vez puedes cobrar menos por un logo, por un folleto, una página web, etc. Es una realidad, una realidad que se habla bastante poco en las escuelas de diseño. En Estados Unidos, donde estudiar es carísimo, muchos estudiantes salen de la universidad con unas deudas increíbles, pues cogen préstamos para estudiar. Sales de la universidad con ese panorama y te pones a buscar trabajo y la realidad es que cada vez puedes cobrar menos por lo que te están enseñando a hacer. Tenemos a gente que está aprendiendo los programas de diseño sin haber estudiado y se venden como diseñadores, cobran dos duros, hay gente que viene de la India, de China, que empiezan a vender sus servicios de *outsourcing* ¿Sabes qué pasa? Que se va devaluando tu valor. Tu valor empieza a caer. Por eso tenemos que ir más allá, no solamente ser los *formgivers*, también tenemos que ser un *strategy partner*, o sea ayudar también al cliente para que piense en ti no solamente cuando piensa... “necesito este logotipillo”. No, “te necesito cuando tengo que pensar... ¿Qué tengo que hacer? ¿Por qué lo tengo que hacer?” y eso te pone en otro lugar cuando estás hablando con un cliente.

---

<sup>2</sup> En 2006, RED, una agencia dependiente del Design Council británico, publicó RED Paper 02: Transformation Design, donde se define la disciplina de diseño de transformación y se referencia a una lista de personas y empresas que han inspirado la realización del mismo y entre las cuales incluyen a Elizabeth Pastor y Gary Van Patter.

<sup>3</sup> Rachel Cooper presentó, en este mismo congreso, los resultados de una investigación, realizada en la Universidad de Lancaster, sobre escenarios de futuro y nuevos modelos de negocio para el diseño, con el fin de crear nuevas oportunidades de trabajo pensando en la cada vez más creciente población de estudiantes de diseño.

< Lo que me estás diciendo me trae otras cosas, más allá del diseño, pero que, como el mundo se ha vuelto tan complejo, es como que todos nos estamos cruzando cada vez más y los economistas quieren ser más diseñadores con el *design thinking* y los diseñadores tenemos derecho a saber mucho más de economía. Me parece que es un proceso similar al llevado a cabo por el *Experience Economy*, cómo pasamos de una economía de mercancías a servicios y cómo pasamos de servicios a experiencias y, en un último escalón, pasamos del *Experience Economy* al *Transformation Economy*. Pues mira, hasta utilizamos los mismos términos, parece que encontramos un lugar donde podemos trabajar conjuntamente.

> Claro, exactamente, sí, sí. Además que lo importante es que sí, que nosotros podemos ayudar a los empresarios, o a los economistas, a pensar de una manera diferente y, al mismo tiempo, nosotros tenemos que aprender a pensar como ellos también. Pero, es lo que vemos, en todas las escuelas de negocios están trayendo *design thinking* a saco, están intentando aprender a pensar de esa manera.

< ¿No te da un poco de miedo el abuso?

> ¡Mucho! Es una realidad, que el mundo del diseño creo que no se da cuenta del todo. Por una parte está muy bien que haya tanta atención en el diseño actualmente pero, al mismo tiempo, están agarrando nuestra área e invadiéndola... empezando a llamarse diseñadores, a liderar equipos de diseño, etc. Tenemos que ser conscientes de qué está pasando.

< Es que luego lees a Roger Martin...

> ¡Ese es el ejemplo!

< ...y parece ser que dice eso mismo, que los empresarios tienen que ser diseñadores.

> Él y la prensa del mundo de negocios está diciendo que los empresarios tienen que pensar como diseñadores. Estamos cambiando de una era en la que a los MBA's les enseñaban eficiencia, six sigma, etc. a una era más enfocada en la innovación y la creatividad humana.

Todo esto está muy bien, pero los diseñadores también tenemos que despertar y entender lo que significa esto y cómo tener un papel significativo en este ámbito. Si no queremos que sean las otras disciplinas las que tomen las decisiones, tenemos que aprender a participar y liderar esas conversaciones que van más allá del diseño tradicional.

Ésta es una de las razones principales por las cuales NextD ha sido tan vocal. El diseñador va mas allá de ser un *formgiver* y ayuda al empresario a pensar de una manera diferente. Pero para poder hacerlo de una manera significativa, tiene que ir mas allá de las herramientas que está acostumbrado a utilizar.

**< ¿Cómo es este mundo complejo desde vuestro punto de vista? ¿En qué momento se convirtió el mundo en algo tan complejo donde hay barreras tan difusas y donde se hace tan necesario trabajar en equipos multidisciplinares?**

> Pregunta interesante... y difícil de definir exactamente, pues es algo que ha ido evolucionando. Pero yo diría que en los últimos 15 años, más o menos, el mundo de negocios se ha dado cuenta de que los retos a los que se enfrentan las empresas y las organizaciones no pueden ser resueltas por sólo un departamento o grupo. Se necesita el conocimiento de disciplinas múltiples o de diferentes departamentos, dentro y fuera de la organización, que trabajen conjuntamente para atacar estos retos. La era de las organizaciones estructuradas en silos que trabajan independientemente ya es parte del pasado.

Esto ocurre no sólo en el ámbito de negocios sino en el ámbito social, ya que nuestra sociedad y nuestro planeta se enfrentan a enormes retos que van más allá de una disciplina o de un país. Esto es algo que ya se entiende, pero no es algo que se esté enseñando en la mayoría de los programas de estudios de máster y tampoco es algo a los que las personas estamos acostumbrados. No nos lo han enseñado y además es menos cómodo o fácil, que trabajar dentro de nuestras tribus disciplinares. Siempre es más fácil hablar con el que piensa como tú, que tiene tu mismo conocimiento, etc. que la persona que ve algo desde otro punto de vista.

Humantific vio esta tendencia emergiendo hace más de una década y nos enfocamos en este espacio. Es una labor enfocada en facilitar el pensamiento integrador con el objeto de crear cambio (*Integrative Thinking for ChangeMaking*). Es un espacio a veces poco definido o no siempre entendido a pesar de la gran necesidad de trabajar conjuntamente con métodos nuevos. Nosotros no traemos la idea de que hay que trabajar en equipos, porque eso ya es una realidad, sino que ayudamos a hacerlo a través de diferentes métodos que son reales y pragmáticos y que todos pueden aprender y aplicar a cualquier situación.

Un ejemplo común es el de la empresa con diferentes departamentos donde cada una tiene su visión del cliente, y desarrolla sus servicios y productos independientemente de lo que hace el otro departamento. El resultado es una experiencia confusa para el cliente porque los servicios y productos no están alineados. Como ya comenté antes, esto es parte del pasado y las empresas ya

han cambiado o están cambiando cómo trabajan y cómo se organizan, poniendo a la persona, al cliente primero, y organizándose y creando servicios desde ese punto, y no al revés. Pensando desde fuera hacia dentro y no desde dentro hacia fuera.

< Esto, en definitiva, a lo que conduce es a transformar toda la empresa y transformar la empresa implica transformar la cultura organizacional, lo que incluye, naturalmente, a las personas... y ahí es cuando llegamos a lo más difícil ¿Qué hacemos con todas estas personas que durante años se les ha estado diciendo que tenían que cumplir un horario y unas normas y ahora se les pide que se comprometan con los objetivos de la empresa de una manera totalmente diferente? ¿Cómo se cambia esa estructura?

> El cambio no es algo fácil. Hay que crear programas de cambio (*change management*) que involucren a las personas de la empresa para que entiendan el por qué del cambio (*sensemaking*) y participen en crear ese cambio (*changemaking*). Para hacerlo hay que trabajar de una manera multidisciplinar, tal como he comentado antes. Si no se sabe hacer esto, internamente, hay que darle a las personas herramientas para hacer de ese cambio una realidad. Es irrealista e irresponsable pretender que las personas vengan un día al trabajo y de repente cambien como trabajan sin más. Hay que aprender nuevos métodos, nuevas maneras para enfrentarnos a las nuevas realidades. Ése es el gran cambio.

< **Complicado.**

> ¿Quién dijo que la vida iba a ser fácil?

< **Para acabar, sólo me gustaría insistir que sigan trabajando como NextD, además de Humantific, obviamente.**

> Muchas gracias por el apoyo. Estamos definiendo el futuro de NextD y creando una nueva plataforma. Es una labor que hacemos sin ánimo de lucro y aparte del trabajo de Humantific, con lo cual no siempre lo hacemos tan rápido como nos gustaría. Por ello estamos considerando encontrar una casa para NextD dentro de una organización más grande, ya sea educativa o de otro ámbito ¡Ya veremos lo que nos depara el futuro! Me alegro que te haya interesado el mensaje de NextD y te agradezco esta entrevista de parte de todo Humantific.

< **Gracias a tí.**



