



dnx | Designit

Designit

1. Descripción del proyecto empresarial

“En dnx | Designit intentamos comprender a las personas, cocrear con ellas y crear productos y servicios que les sean útiles”. Esta es la primera frase que se lee en la sección “Qué hacemos” del sitio web de dnx | Designit. Desde aquí puede apreciarse que la dimensión humana es central en esta empresa de consultoría que se dedica a la investigación, cocreación y diseño de dispositivos y servicios digitales (páginas web, software para teléfonos móviles y banca electrónica, entre otros). Las personas son a la vez su campo de trabajo (investigan con usuarios de estos dispositivos y servicios para comprender cuáles son sus necesidades y sus estilos de uso), sus colaboradores (suman los esfuerzos de trabajadores, clientes y usuarios en los procesos de cocreación y diseño) y su objetivo (buscan diseñar productos y servicios que sirvan a la gente).

La empresa que hoy se llama dnx | Designit fue formada en 2001 por dos jóvenes (Joaquín Guirao y Humberto Matas, ambos de 29 años en ese momento), con el nombre de Dnextep. Su origen está marcado por las experiencias que vivieron sus fundadores durante el boom de internet de los años noventa. En esa época ocuparon puestos de dirección en una empresa dedicada al diseño de páginas web que creció exponencialmente, llegó a tener más de 600 empleados y contaba con sucursales en varios países. Pero al pincharse la burbuja de internet la caída fue estrepitosa y la empresa quebró. A partir de esa experiencia, Joaquín y Humberto concluyeron que el siguiente paso era seguir en el mismo ramo (diseño de interfaces web, diseño de teléfonos celulares) pero centrándose en la usabilidad de estos dispositivos digitales, es decir, en configurarlos de manera que correspondieran a las características, necesidades y expectativas de las personas que los utilizaban. Además, no querían repetir la historia de una empresa que creciera desmesuradamente y se volviera incontrolable. Su visión era crear una empresa innovadora en el campo de la usabilidad, formada por unas cuantas decenas de personas, que realizara proyectos interesantes y en donde la vida laboral fuera agradable. Como lo dice Joaquín Girao, director general de dnx | Designit:



“Teníamos una idea en la cabeza que era, queremos dedicarnos a lo que hacemos con el cariño necesario, dedicándole tiempo mental, no queremos que de repente se nos descontrolen por un crecimiento exagerado, se nos descontrolen la compañía o no sepamos qué estamos haciendo, entonces eso, yo lo contaba como un nivel de la compañía, treinta personas, que facture dos millones de euros y que me permita vivir bien y tener controlado el tipo de cosas, el tipo de proyectos que queremos hacer.”

Con esta idea, consiguieron un socio inversor que puso el capital necesario para arrancar la empresa, con unas cuantas personas, brindando a otras empresas servicios de consultoría para diseñar páginas web y aplicaciones para teléfonos celulares y cajeros automáticos. Para esto requerían investigadores que pudieran estudiar la experiencia de los usuarios de estos dispositivos. Fue así como en 2003 cambió de nombre a dnx group y se incorporó Maritza Guaderrama, doctora en sociología con amplia experiencia en la investigación sobre usuarios de nuevas tecnologías (entre otras cosas, fue la primera en realizar en España focus groups en línea). En años posteriores se incorporaron otros dos socios directores: César Astudillo y Daniel Yuste, quienes a partir de 2007 se responsabilizaron de las áreas de consultoría y comercialización respectivamente. En 2011 se asoció con la compañía danesa Designit y cambió su nombre a dnx | Designit. Al unirse ambas compañías se convirtieron en una de las empresas de consultoría en diseño más importantes de Europa. Entre los clientes de dnx | Designit están Telefónica, Movistar, Terra, Endesa, BBVA, Caja Madrid, Santander Central Hispano, El País, Grupo Planeta, NH Hoteles, RTVE, Microsoft, Nokia, Sony, Myspace, Coca-cola, Heineken, Vodafone, el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, el Ayuntamiento de Madrid y la Generalitat Valenciana. En los últimos tres años dnx | Designit facturó en promedio tres millones de euros anuales.

2. Identificación y caracterización del modelo de negocio

La clave del modelo de negocio de dnx | Designit está en contribuir a mejorar la usabilidad de los dispositivos y servicios digitales, convirtiendo el conocimiento tácito, fragmentado y disperso que tienen los usuarios en conocimiento explícito, estructurado e innovador, con el fin de utilizarlo en el diseño y rediseño de dichos dispositivos y servicios.

Son tres las principales líneas de negocios de dnx | Designit:

- **Investigación:** Utilizando una combinación multidisciplinaria de métodos cuantitativos y cualitativos realizan investigaciones con usuarios. Por ejemplo, piden a algunas personas que durante una semana usen un nuevo modelo de móvil y registren sus experiencias en un “diario de uso”, después se reúnen con ellos para analizar sus experiencias. O estudian la manera en que los clientes de un supermercado emplean un nuevo lector de barras móvil. O investigan las condiciones cotidianas de pacientes crónicos con el fin de generar ideas para diseñar un sistema de atención médica a distancia. Como ellos dicen, tratan de “Escuchar, observar y comprender, aprender a extrañarnos con lo cotidiano”. Con ello lo que hacen es comprender la experiencia humana frente a nuevos dispositivos tecnológicos y de ahí extraer lecciones para rediseñarlos.



- **Cocreación:** A diferencia de consultoras más convencionales que después de escuchar a sus clientes e investigar a los usuarios se aíslan para procesar la información y elaborar sus propuestas, dnx | Designit ha tratado de incorporar tanto a usuarios como a clientes en el proceso de generación de alternativas. Se trata de un proceso de cocreación que busca “Digerir la información con el cliente y los usuarios, explorar y crear conjuntamente nos permite encontrar ideas y perspectivas diferentes.” Para ello utilizan técnicas de resolución creativa de problemas, de diseño participativo, de ideación colectiva y de co-análisis de resultados de investigación con clientes y usuarios.
- **Diseño:** La concepción del diseño en dnx | Designit está guiada por los principios de usabilidad. El criterio para reconocer un buen diseño se desplaza de las dimensiones meramente estéticas o tecnológicas hacia la dimensión humana: un buen diseño es aquel que tiene un impacto positivo en las vidas de las personas: “No diseñamos para ser un ‘referente en tendencias’ o para ‘proyectar una imagen dinámica’. Diseñamos para hacer cosas mejores para la gente”. Eso no quiere decir que no sean relevantes los aspectos técnicos o la belleza, pero se pone en el centro a los usuarios. Diseñan en contacto con personas de carne y hueso, similares a las que van a usar los productos. Han diseñado dispositivos muy diversos, desde un pastillero electrónico para pacientes crónicos hasta la interfaz del nomenclátor oficial y callejero de la Comunidad de Madrid, pasando por sitios web, aplicaciones de banca electrónica, aplicaciones y paquetes de servicio de telefonía móvil. Su concepción del diseño ha ido evolucionando, en un comienzo buscaban diseñar productos y dispositivos digitales, después advirtieron que eso era insuficiente, que tenían que diseñar la interacción entre las personas y los dispositivos. A últimas fechas han dado una nueva vuelta de tuerca y comienzan a trabajar en el diseño de servicios, es decir, la configuración del conjunto de la experiencia que vive el usuario cuando adquiere y usa un producto, en todas las fases del proceso. A partir de la alianza con *Designit* comienzan a incursionar también en el diseño de objetos.

Los clientes de dnx | Designit pueden optar por contratar solamente alguno de los tres tipos de servicios (investigación, cocreación o diseño), contratar dos de ellos u optar por un proyecto de ciclo completo que incluya los tres momentos. Este último tipo de proyectos son los que generan mayor valor agregado, tanto para dnx | Designit como para sus clientes.

El capital relacional interno y externo es crucial para dnx | *Designit*: la buena marcha de su trabajo depende de la circulación de conocimientos dentro de la empresa y de la fluidez de su interacción con el personal de las empresas clientes que solicitan sus servicios y de los usuarios que consumen los servicios de dichas empresas. Al construir ese capital relacional dnx | *Designit* crea una cadena de valor en la que se van transformando las experiencias fragmentarias de los usuarios en conocimientos útiles y proyectos con alto valor agregado. Esta cadena de valor puede verse como un ciclo de obtención y generación de conocimientos sobre los artefactos digitales, en el que intervienen tres tipos de actores humanos: 1) los clientes de dnx | *Designit*, que son las empresas u organizaciones que venden los dispositivos y servicios digitales, 2) los usuarios y consumidores de dichos dispositivos y servicios, y, 3) las personas que trabajan en dnx | *Designit*, quienes actúan como nodos centrales en la red de circulación de conocimientos que enlaza a las empre-

sas y los usuarios. En esta red desempeñan un papel muy importante diversos “actores no humanos” (Latour, 2008): por un lado los artefactos mismos que son objeto de los estudios de *dnx | Designit* (teléfonos móviles, páginas web, banca electrónica) y, por otro, los dispositivos que son utilizados para realizar los estudios y para comunicar a las personas involucradas en la red (ordenadores personales, programas de software, correo electrónico, redes sociales, teléfonos, etcétera).

FIGURA 3
Cadena de valor



3. El papel de la innovación

Las oficinas de *dnx | Designit* se ubican en Madrid, cerca de Plaza de España. Desde que uno entra se tiene la impresión de haber llegado a un lugar de trabajo original, con tonos lúdicos. En paredes de vidrio, en los muros, en columnas o en los techos están escritas



frases como “promueve ideas alocadas”, “en aquel momento parecía una buena idea”, “relájate y pásalo bien!”. También hay una mesa de ping pong (que se utiliza como mesa de reuniones) y una puerta de garaje en un cuarto piso que pretende ser una metáfora del carácter innovador de la empresa. Con este diseño interior dnx | Designit buscó dar un sello específico a su espacio de trabajo, que escapara de la uniformidad que suele predominar en las oficinas. Uno de los consultores recordó la impresión que tuvo el primer día que entró:

“Me llamó mucho la atención...no sé, es una oficina diferente, no es una oficina con cubículos, todos trabajando callados, sino que hay paredes llenas de post-it, todo lleno. Una vez que trabajas aquí te das cuenta de que, pues de que es diferente, no, que hay cosas diferentes y que dejan mucha libertad, muy creativo.”

Para una empresa consultora no es fácil innovar, porque no crea sus propios productos sino que ayuda a mejorar los productos de sus clientes. Pese a esta limitación, dnx | Designit ha introducido algunas innovaciones, la mayor parte de ellas orientadas a que las aplicaciones digitales sean más amables y más usables. Se puede decir que la innovación consiste en modificar los diseños tecnológicos a partir del conocimiento profundo de los usuarios potenciales: páginas web en las que las personas encuentran lo que buscan con más facilidad y rapidez, cajeros automáticos más seguros y más accesibles, aplicaciones de telefonía móvil que se adaptan mejor a las experiencias de distintos tipos de personas.

Además de ayudar a mejorar los productos de sus clientes, dnx | Designit ha realizado innovaciones de procesos e innovaciones organizativas. En cuanto a los procesos destaca la adaptación de diversas técnicas de investigación de mercado al mundo digital. Por ejemplo, realizar grupos de enfoque en línea, que es algo que no se había hecho en España. O adaptar técnicas desarrolladas por la antropología en el estudio de otras culturas para que resulten útiles en la observación de comunidades virtuales y prácticas online.

Por lo que se refiere a innovaciones organizativas destaca la creación de una densa red interna de circulación de conocimientos que combina recursos tradicionales (reuniones, talleres, comunicación cara a cara, uso intenso de post-its y flipcharts) con nuevas tecnologías (correo electrónico, Twitter, Messenger, Basecamp). Esa red no sólo se alimenta de la información y los conocimientos de cada una de las personas que trabajan en dnx | Designit, se integra también a clientes y usuarios que participan en los proyectos y se incorporan cotidianamente contenidos que se bajan de internet. Esta red tiene tres rasgos distintivos que la hacen muy eficaz. En primer lugar se ha creado la costumbre de compartir los hallazgos: navegan constantemente en internet y cuando alguien encuentra algo que cree que puede resultarle interesante a los demás les envía el link o lo agrega para que esté disponible en el sitio de la organización. En segundo lugar, tiene un componente reflexivo: no sólo mandan información, sino comentan la utilidad que puede tener o realizan un breve análisis: tienen una Wiki a la que van agregando definiciones que resultan útiles para el trabajo, hay la costumbre de registrar los avances y los aprendizajes, al comenzar cada proyecto los responsables redactan un texto llamado “Botadura”, que queda disponible para todos, y al concluir redactan otro texto bautizado como “Post mortem”, en el que se indican los logros, la manera en que evolucionaron las relaciones con el cliente, las experiencias positivas y negativas. También hacen énfasis en sistematizar y compartir la metodo-



logía y las técnicas utilizadas en los proyectos: en una carpeta metodológica ubicada en la red interna hay un archivo en el que se describen de manera concisa más de treinta técnicas de investigación, diseño e innovación utilizadas con frecuencia en los proyectos de *dnx | Designit* (técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa, técnicas de diseño digital, técnicas de presentación de resultados, de realización de reuniones, muchas de ellas adaptadas al trabajo en la Web y a la experiencia digital). En tercer lugar, se trata de una red que fluye muy bien por su carácter desenfadado, informal y lúdico: no sólo porque la lista de correo interno se llama Sandeces y cada quien puede escribir lo que quiera, incluyendo alguna sandez, sino también porque en la comunicación interna se tolera el error, se permiten las bromas y se estimula el sentido del humor, lo que crea un caldo de cultivo favorable para el florecimiento de nuevas ideas.

En los últimos años la compañía ha alentado a sus miembros a desarrollar iniciativas innovadoras que puedan dar lugar a nuevos emprendimientos, creados o apoyados por *dnx | Designit*. Es así como han surgido *vi.vu* (red social de bienestar y salud que pone en contacto a personas y profesionales de la salud), *unvlog* (red social para subir y compartir vídeos), *h2i institute* (centro de investigación y formación de posgraduados en el campo de la innovación centrada en las personas), *twittsms* (aplicación que permite actualizar Twitter mediante el envío de un sms en España) y *Calltube* (aplicación para convertir una video llamada en un vídeo de youtube).

Además de generar innovación interna, *dnx | Designit* se ha convertido en una consultora que ofrece asesoría en innovación a otras empresas. Desde hace varios años realizaron una alianza con la empresa Basadur Applied Creativity, aprendieron la metodología Simplex de Min Basadur para la resolución creativa de problemas y pagaron los derechos para capacitar en esta metodología. Sobre esa base han desarrollado otras técnicas e impartido talleres de innovación y de técnicas de ideación y diseño participativo.

En cuanto al origen de las innovaciones de *dnx | Designit* predominan fuentes de innovación propias, a partir de la investigación constante que se realiza con usuarios, en el mundo de internet o en diversas publicaciones relacionadas con su campo de trabajo. No se trata de investigación básica de largo aliento, sino de investigación aplicada ligada a los ciclos de los proyectos de consultoría, que suelen ser cortos. También se recurre, en ocasiones, a algunas fuentes de innovación ajenas, como es el caso del método de Min Basadur o la utilización de diversas plataformas o tecnologías disponibles en internet (gratuitas o mediante el pago correspondiente). Lo que destaca es la capacidad de *dnx | Designit* para incorporar nuevos conocimientos y adaptarlos a sus necesidades.

Por lo que se refiere a la protección de las innovaciones *dnx | Designit* ha optado por la creación de un gap tecnológico-cultural: no oculta información acerca de su metodología de trabajo, de su personal o de sus proyectos (respetando por supuesto los acuerdos de confidencialidad que tiene con sus clientes), ya que confía en sus capacidades técnicas, organizativas y culturales para desarrollar proyectos novedosos y diversos que son difíciles de estandarizar y paquetizar, por lo que no requieren muchas medidas especiales de protección.



A pesar de que *dnx | Designit* trabaja en el campo de las nuevas tecnologías no comparte la visión tecnicista de la innovación, es decir, aquella que hace énfasis en que los productos y servicios correspondan al último grito de la moda en aspectos técnicos. Por el contrario, optó por la “innovación centrada en las personas”, aquella que prioriza la dimensión humana de las innovaciones, la que se refleja en la vida de la gente. Quizás la principal innovación de *dnx | Designit* sea el ambiente humano que se respira en el trabajo cotidiano, que es un componente central de su cultura corporativa.

4. La cultura corporativa

La cultura de *dnx | Designit* se podría definir como centrada en el aprendizaje, colaborativa, cuidadosa de las personas y equitativa en la gestión de los recursos humanos.

Centrada en el aprendizaje. *dnx | Designit* se considera una compañía “muy inquieta, con mucha necesidad de aprender”. Lo que era una exigencia del mercado para mantenerse a la vanguardia se ha convertido en una costumbre y en algo placentero. Es una “empresa que aprende”, porque ha construido de manera sistemática diversos mecanismos que favorecen el aprendizaje individual y organizacional. Entre ellos destacan los siguientes:

- Los viernes al mediodía, antes de concluir la jornada semanal, realizan “refectorios” o talleres en los que algún miembro de la organización o un invitado externo da una charla o desarrolla una dinámica sobre temas relacionados directa o indirectamente con el campo de trabajo de *dnx | Designit*: nuevas aplicaciones de software, novedades en el mundo de internet, técnicas de investigación, diseño de servicios, etc.
- Se recomienda a quienes trabajan ahí que dediquen una hora a la lectura, como parte de su jornada laboral.
- Como se señaló antes, se busca aprender de los usuarios y sistematizar los aprendizajes que se adquieren en cada proyecto.
- Se estimula y se fomenta que las personas de *dnx | Designit* escriban notas y artículos, que participen en congresos y coloquios.
- La búsqueda de información se ha convertido en una tarea cotidiana para el desarrollo de los proyectos. Asimismo, está muy arraigada la costumbre de compartir la información con el resto de la organización.

Este sistema de aprendizaje ha fortalecido la inteligencia competitiva de la organización, que permite entregar a los clientes resultados que van un poco más allá de lo esperado.

Colaborativa. Hay una fuerte insistencia en trabajar de una manera colaborativa, en compartir la información y el valor generado en la empresa. Como lo señalan algunos de sus directores:



“El tipo de empresa que viene para mí es éste, es, son grupos de personas, unidas por una visión común de algo y que se ponen a trabajar juntas, se ponen de acuerdo para trabajar juntas y repartir el valor que generen, y no sé si se llama capitalismo humano, no tengo ni idea de cómo se llama.” (Humberto Matas, director de estrategia e innovación)

“Una estrategia cooperativa es la más ética. Más como se coordinan los bancos de peces o las manadas de pájaros, que como se coordinan los ejércitos, y que todos compartamos los frutos de esa actividad” (César Astudillo, Director de consultoría)

Este ambiente de colaboración también es destacado por los consultores:

“Lo siguiente que me di cuenta es que la gente era muy colaborativa o muy expresiva, o sea la gente en general suele compartir lo que piensa, lo que lee, lo que siente, lo que opina, lo que todo.”

“Se comparten cosas, eh, recursos, porque tenemos esa cultura de que todos más o menos saben qué estamos haciendo, a unos les suena, no sé qué, ‘oye pues para innovación mira lo que he visto, o mira lo que hacen éstos en los videojuegos’, o sea esa cultura de ir echándole al saco cosas que tú ves por Internet. Ese tipo de cosas es lo que yo llamo la cultura de empresa, es todo eso que lo que hace es que haga boom, y la gente diga, ‘¡ah!, casualidad’. Casualidad no, porque en otra empresa, lo primero que no lo puedes escribir, lo segundo a lo mejor no están tan juntos como para poder hablar, no hay una cultura para que el otro se sienta cómodo de escribir y decir no sé qué, e incluso criticar.”

Cuidadosa de las personas. Uno de los directores de dnx | Designit señala que la compañía ha atravesado por varias fases, desde ser una pequeña consultora, volverse líder nacional en su campo y actualmente comenzar su internacionalización, pero que hay una característica que se ha mantenido constante: la idea de cuidar a quienes tienes a tu alrededor. Cuidar en todos los sentidos, no sólo tratar bien a las personas, también crear condiciones para que crezcan, exigirles cuando es necesario. Los comentarios de algunos consultores muestran ese sello distintivo:

“Yo me siento muy cuidada en dnx | Designit, me siento con esa libertad de cualquier cosa buena o mala hablarla con mi mentor. Y que me tiran a la piscina, que me hacen meter la pata, y que meter la pata no quiere decir que te vayan a echar mañana. Estoy enamorada de Madrid y de dnx | Designit.”

“Lo que hace agradable aquí, es que te dejan, te dan tanta libertad para eso, que es lanzar, hasta dónde puedes llegar,...te puedes quedar todo el día charlando con tu compañero, de lo que sea. Te dan tanta libertad que sabes, no, como no pasarte.”

“Veo que hay interés por la gente, por el equipo humano, de dar más propuestas, de que tú puedas decir lo que sea, quiero decir, si tú quieres algo, lo puedes decir, te lo concederán o no lo conseguirás, pero te escuchan, hablan contigo.”



Equitativa en la gestión de los recursos humanos. Los diferenciales de ingresos no son muy altos, son mucho menores que en otras empresas de dimensiones similares. Los que más ganan, los cinco directores generales, perciben un ingreso neto que no es muy superior al de los consultores con mayor experiencia. Tampoco hay una diferencia abismal con respecto a otros trabajadores: apenas es el doble de lo que gana la recepcionista, el triple de lo que ganan los consultores de nuevo ingreso y cuatro veces lo que gana la señora que hace la limpieza de la oficina, que sólo va por las tardes. La relación entre los ingresos de los socios-directores y los ingresos promedio es de sólo 2 a 1. En general hay la percepción de que las remuneraciones corresponden a la experiencia, la capacidad y el esfuerzo.

Aproximadamente 20% de las personas que trabajan en dnx | Designit poseen acciones de la compañía. Además del salario, muchos de los consultores tienen un ingreso variable en función de su desempeño y de los resultados de la empresa. Todo esto contribuye a que las personas se sientan involucradas con la marcha de la compañía.

5. Configuración organizativa

Al momento de realizar la investigación (mayo de 2011) trabajaban en dnx | Designit 41 personas: cinco socios/directores, 27 consultores y nueve miembros del staff encargados de actividades administrativas y de apoyo. Predominaban los jóvenes y los profesionales: el promedio de edad era de 33 años, 85% de los consultores tenían menos de 35 años y prácticamente todos tenían estudios universitarios, en algunos casos con posgrado.

La unidad organizativa básica es el equipo de trabajo. Los equipos se forman ad hoc para cada proyecto. Cada consultor o consultora trabaja a la vez en tres o cuatro proyectos, con equipos diferentes. En cada proyecto participan por lo regular tres o cuatro personas. Anteriormente existían tres categorías entre los consultores: consultor senior, consultor junior y jefe de proyecto. Con la finalidad de hacer más plana la organización y potenciar las capacidades de todos los consultores se han eliminado esas categorías y ahora cualquier consultor puede ser líder de proyecto. La coordinación del trabajo cotidiano recae en los líderes de proyectos y en reuniones semanales de revisión del trabajo en curso llamadas WIP (*Work in Progress*). La dirección intermedia la realiza un equipo de gestión y la conducción estratégica de la organización recae en los socios directores.

El control del trabajo en dnx | Designit no se realiza de manera autoritaria o centrada en coacciones externas (recompensas y castigos económicos). Predomina un control de tipo normativo, interno, cultural, en el que se busca que cada quien realice su trabajo por convencimiento propio, porque le gusta hacerlo y cree que debe hacerlo bien, sin que nadie lo esté supervisando. Hay un horario de trabajo, pero tiene cierta flexibilidad y nadie vigila ni el número de horas ni la actividad que está realizando. Para muchos de quienes trabajan en dnx | Designit una parte del salario es variable en función del cumplimiento de las metas de la organización y del desempeño individual, pero por lo general la gran mayoría obtiene la máxima evaluación de su desempeño, de modo que esta evaluación no se ha convertido en factor de diferenciación interna. Se procura que el estímulo princi-



pal para mejorar el desempeño no sea la recompensa económica, sino la combinación de un trabajo interesante con un ambiente humano.

Los consultores y los equipos de trabajo tienen bastante autonomía en la manera de realizar su trabajo. Se escuchan frases como “*Aquí los jefes de proyecto te dejan bastante libre*”; “*La maniobrabilidad que te dejan, o sea aquí hay mucha libertad para hacer tú lo que quieras tú*”, “*Tu tiempo te lo manejas tú, y tú eres responsable de tu proyecto y de tu parte del proyecto haces lo más grande, y si quieres bajarte al bar, te bajas al bar, no pasa nada, si llegas tarde, pues llegas tarde, si te tienes que ir pronto, te vas pronto, si tienes que ir al médico no tienes que traer justificante*”. No hay ningún problema en que las personas combinen su trabajo con otras actividades, lúdicas o personales (mandar correos personales, comprar en línea, bromear, jugar con el ordenador, organizar actividades extralaborales, etc.). Una parte importante de esta autonomía es la libertad para utilizar sus ordenadores como si fueran ordenadores personales, sin ningún tipo de restricción, censura o control.

En general se puede decir que *dnx | Designit* tiene una configuración organizativa flexible y bien integrada. Hay que destacar que esto se logró con base en esfuerzos internos y en un estilo espontáneo, desenfadado y amigable, lejano a las fórmulas acartonadas que resultan a veces de asesorías externas o de la importación de técnicas foráneas en boga. Como lo dijo un consultor:

“También se preocupan ellos de incentivar de vez en cuando reuniones con todos, no estilo sectario, si no plan, pues lo que sea, como compañeros. Un compañero se fue a vivir a la sierra de Madrid y dijo, ‘oye venga, voy a tener barbacoa’, y cogemos todos para allá, pero no en plan de estas típicas reuniones americanas, que pusieron de moda los americanos de vamos hacer un fin de semana de convivencia, de ‘yo lo tiro para atrás, tú me coges’, no, no, aquí era comer panceta y chorizo, entraña y cosas de ésas, no.”(Entrevista 15)

6. Consecuencias estratégicas y económicas del modelo de negocio

La misión estratégica ha ido cambiando con el tiempo. En un principio lo central era poder anticipar cuáles eran los siguientes pasos que iban a marcar el mundo de internet y de los servicios digitales, de ahí el nombre *Dnextep* con el que surgió la compañía (del inglés *The Next Step*). Esta capacidad de anticipación fue la que permitió obtener y sostener los clientes que hicieron posible la subsistencia de la empresa en sus primeros años. De esta misión se derivó la costumbre de buscar y compartir información relevante sobre todo lo que surgía en relación con los ordenadores, internet, el software, los videojuegos, los teléfonos móviles, las redes sociales y, en general, el mundo digital. El foco en esa primera etapa fue la investigación y el diseño de experiencias de uso online. Los temas de la usabilidad y la innovación estuvieron desde el principio, pero fueron adquiriendo cada vez mayor fuerza y a partir de 2006 la misión se redefinió en términos de buscar la innovación centrada en las personas. Las consecuencias de este cambio estratégico fueron, por un lado, promover con mayor énfasis la construcción de un ambiente interno innovador y, por el otro,



mejorar las técnicas de investigación y diseño para conocer mejor a los clientes y usuarios y lograr una mayor participación de ellos en los proyectos, lo que a su vez dio lugar a abrir una tercera línea de negocios, la de la cocreación, que comenzó a desarrollarse en 2008. Los cambios estratégicos permitieron que *dnx | Designit* se consolidara como proveedor de servicios de consultoría, investigación y diseño digital para muchas de las principales empresas que operan en España.

Igualmente, le permitió sortear con buenos resultados la crisis económica de los últimos años de la década. Esto la ha posicionado para comenzar un proceso de internacionalización, en el que la reciente alianza con *Designit* ha sido un paso trascendental.

Entre las estrategias de *dnx | Designit* destacan las siguientes:

- Adquirir y renovar constantemente un conocimiento profundo y diverso de las experiencias de los usuarios de servicios online.
- Brindar a sus clientes un poco más de lo que les piden o de lo que está establecido en el proyecto, con lo que han logrado un alto grado de fidelización y un capital reputacional que ha permitido sostener y ampliar su cartera de clientes.
- Generar un ambiente interno de aprendizaje y apertura a la innovación.
- Crecer de manera mesurada para que no se pierda la filosofía de la organización.
- Combinar los objetivos empresariales (incremento de la facturación y del margen de beneficio) con los objetivos humanos (cuidado de las personas que trabajan en *dnx | Designit*, seguir realizando proyectos interesantes, promover innovaciones centradas en las personas).

La cultura corporativa de la organización y el reclutamiento de personal acorde a ella, con capacidad y disposición para la innovación, han facilitado la puesta en marcha de sus estrategias. En general han seguido estrategias exitosas, pero existen algunas tensiones que han tenido que enfrentar y que siguen siendo un desafío para su desarrollo futuro. Una de ellas es que hay una tendencia a trabajar demasiado, porque realizan actividades que suelen ser muy interesantes y por la aspiración de darle al cliente un poco más de lo que se ha comprometido. Otra tensión se presenta entre la aspiración de continuar haciendo proyectos novedosos y la necesidad de paquetizar un poco los proyectos para sostener los márgenes de rentabilidad. Una tercera tensión se presenta entre el crecimiento constante y la aspiración por conservar el ambiente amigable y humano que han caracterizado a *dnx | Designit*, lo cual será sin duda más complejo en la fase de internacionalización que ha comenzado en fechas recientes.

7. Claves de éxito

a) La creación de un buen sistema de aprendizaje genera valor

Una de las claves del éxito de *dnx | Designit* es haber dedicado tiempo, recursos e imaginación a crear un buen sistema de aprendizaje, lo que la convirtió en “una empresa que



aprende”, que tiene capacidad para desarrollar nuevos proyectos y prosperar en un medio muy competitivo, sin necesidad de proteger u ocultar sus conocimientos. Aparentemente la empresa destinó mucho esfuerzo a actividades que no generan beneficios monetarios en lo inmediato: dar tiempo a los consultores para que lean o desarrollen proyectos personales, permitir que en las redes de comunicación interna circule información que no se relaciona con el negocio, destinar unas horas de cada semana a la realización de seminarios y talleres, destinar un rato cada día a alimentar y seguir los hilos de discusión que se generan en la lista de correos *Sandeces*, aceptar proyectos desafiantes que demandaban mucho tiempo y otorgaban poco margen de beneficio, combinar el trabajo cotidiano con actividades lúdicas y de convivencia, dedicar tiempo a documentar y registrar las experiencias que se tuvieron con cada cliente, con cada proyecto y con cada técnica de investigación o diseño. Pero ese aparente desperdicio construyó una de las principales fortalezas de la compañía: su capacidad para aprender, para generar pequeñas innovaciones, para adaptarse y comprender a distintos tipos de clientes y usuarios y para desarrollar de una manera creativa proyectos complejos. En última instancia esto incrementó notablemente los niveles de facturación y el valor añadido.

b) La preocupación por el entorno humano de la organización fortalece las ventajas competitivas

A lo largo de la historia moderna ha sido muy común encontrar un *trade-off* entre los aspectos humanos y los aspectos económicos de las organizaciones empresariales: muchas compañías que han privilegiado la dimensión humana han visto mermar sus márgenes de beneficio, mientras que otras consolidaron su posición económica a costa de sacrificar su base humana. Las empresas que lograron avanzar paralelamente en ambas dimensiones han sido más la excepción que la regla. Pero quizás en la nueva economía las cosas sean diferentes. Los mercados cada vez premian más a las empresas responsables y castigan a las que incurren en violaciones de principios éticos, ambientales o sociales. Además, las nuevas generaciones de trabajadores valoran de manera muy especial aquellos empleos que se distinguen por ofrecer puestos desafiantes, tareas creativas, ambientes amigables y comunicativos y posibilidades de expresión personal. Esto tiene mucho que ver con la expansión del sector servicios y el incremento del contenido intelectual del trabajo. Dice Richard Florida que la creatividad de las personas se ha convertido en el recurso más valioso en la economía contemporánea, por lo que ahora las empresas tienen que adecuarse a las características y expectativas de la cada vez más influyente clase creativa (Florida, 2010). Lo que antes era una excepción puede convertirse en una tendencia de gran relevancia. El caso de *dnx | Designit* apunta en esa dirección: la preocupación por cuidar a las personas que trabajan en ella, por consolidar su capital social interno y externo, por generar innovaciones pensando en las personas y por construir un entorno de trabajo agradable y desafiante le ha dado enormes ventajas competitivas. Contar con personas creativas, entusiasmadas con su trabajo y con enormes habilidades para trabajar de manera colaborativa es un activo enorme que se refleja en la cuenta de resultados.