

.....

# El pensamiento creativo como herramienta en el *design thinking*

Juan Carlos Buendía P.\*



## Resumen

A lo largo de este artículo se analiza el concepto *design thinking* desde el punto de vista del proceso creativo, con la intención de comprender sus concepciones y aplicaciones, y relacionar su estructura con la formación en emprendimiento, mediante las nociones de creatividad e innovación. Se define el término como una herramienta que el mercado comprende a profundidad, lo que favorece el desarrollo de soluciones y propuestas de valor pertinentes e innovadoras. Su aplicación como medio para la formación en emprendimiento genera beneficios plausibles, prácticos y enfocados en los valores humanos, la visión, la colaboración radical, los procesos, la cultura y la acción.

## Abstract

Throughout this article the concept of *design thinking* is analysed from the point of view of the creative process, with the intention of understanding its conceptions and applications, and to relate its structure to entrepreneurship training, through the notions of creativity and innovation. The term is defined as a tool that the market understands in depth, which helps the development of relevant and innovative value solutions and proposals. Its application as a means for entrepreneurship training generates plausible and practical benefits focused on human values, vision, radical collaboration, processes, culture and action.

Cómo citar este artículo (APA): Buendía, J. (2019).

El pensamiento creativo como herramienta en el *design thinking*. *Negonotas Docentes*, 14, 47-55.

> **Palabras clave:** colaboración radical, *design thinking*, pensamiento creativo, procesos

> **Keywords:** Creative Thinking, *Design Thinking*, Processes, Radical Collaboration

\* Candidato a doctor en Educación. MBA en Administración de Negocios. Docente investigador (tiempo completo) del Programa de Administración de Empresas de la Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN). Miembro del grupo de investigación GIDECER. Contacto: [juan\\_buendia@cun.edu.co](mailto:juan_buendia@cun.edu.co)

## Introducción

El escenario económico actual ha fragmentado y dinamizado las prácticas relacionadas con los procesos de creación y desarrollo de negocios, hecho que ha llevado a las organizaciones a coexistir en un entorno caracterizado primordialmente por la incertidumbre y la celeridad. Los nuevos medios tecnológicos y de naturaleza digital han mutado de manera radical los esquemas tradicionales de comunicación y constantemente han roto con las prácticas empleadas por las organizaciones para comunicarse con cada uno de sus *stakeholders*.

El panorama actual invita a cada uno de los agentes involucrados en el desarrollo socioeconómico de una nación a reevaluar las formas empleadas para desarrollar negocios y crear empresas: además de la tecnología, los clientes también han mutado, valoran elementos que pasaban desapercibidos otrora y se enfocan en los detalles y la búsqueda de experiencias.

Autores como Ricart (2015) han desarrollado estudios encaminados a reflexionar y cuestionarse

sobre cómo debe ser la empresa del futuro, y ofrecer caminos y líneas de investigación que procuren ir a la misma velocidad que la realidad afrontada actualmente por las organizaciones. En consecuencia, es importante preguntarse desde la academia, y específicamente desde el ámbito de la formación en emprendimiento, qué métodos actuales y pertinentes favorecen el desarrollo de competencias, habilidades y técnicas encaminadas a interiorizar la cultura de emprendimiento en el estudiante para que logre ser un agente de cambio, capaz de generar valor con atributos de innovación y consecuentemente dinamizar la economía y la generación de empleo.

Este documento presenta un estudio de carácter documental orientado al análisis de la metodología *design thinking* y de su pertenencia como recurso capaz de promover la formación en emprendimiento. El desarrollo de este texto facilita la comprensión del método, de su estructura y aplicabilidad en las aulas de clase vinculadas con el desarrollo de competencias emprendedoras.

## Fundamentación teórica

### Concepciones de emprendimiento

El emprendimiento, entendido como actividad y actitud del ser humano, puede ser asumido como un elemento que está presente desde el mismo origen del hombre. Este modo de ver se afianza con la definición más elemental del concepto, que, según la RAE, es iniciar algo con noción de dificultad o peligro. En ese orden de ideas, los hermanos Wright, sin duda, fueron grandes emprendedores, dado que su anhelo de volar los llevó a labrar los caminos iniciales de la aviación militar y comercial.

La importancia de este término recae en el papel que desempeña y el lugar que ocupa en el desarrollo económico y empresarial de cada nación: probablemente, las organizaciones orientadas hacia la generación de riqueza contaron en su origen con un emprendedor que las concibió, fundó y dirigió. Sin embargo, estos sujetos con actitud emprendedora surgieron antes del mismo concepto.

La palabra *emprendedor* es de origen francés y se escribe *entrepreneur*. De acuerdo con Hisrich,

Peters y Shepherd (2005), citados por Cortés (2008), el término se asociaba a los comerciantes de la Edad Media, caracterizados por asumir múltiples riesgos para cumplir sus comedidos, por lo que la historia del concepto pronto se vinculó con la palabra *riesgo*. Minniti (2012) propone al economista irlandés Richard Cantillon como un precursor del campo de estudio. En 1732, Cantillon describió el emprendimiento como la voluntad de los sujetos capaces de generar nuevas prácticas de intermediación económica. Esta línea conceptual marca una tendencia frente a la definición del término que indica nociones de novedad, riesgo y ejecución.

Duarte y Ruiz (2009) definen al emprendedor como aquel que genera algo novedoso, capaz de traer cambios para sí mismo y su entorno, crear ideas orientadas a desarrollar nuevas formas de hacer, y transformar los problemas en oportunidades. Por otro lado, Schumpeter (1934) considera al emprendedor como el agente disruptivo llamado a promover la innovación y, por ende, dinamizar el mercado y sus necesidades. Para el autor, emprendedor no es sinónimo de empresario: la condición emprendedora es un momento disruptivo.

Toca (2010) afirma que el concepto *emprendimiento* siempre ha estado ligado a la actividad empresarial; sin embargo, indica que el término, en sí mismo, es más amplio y, por ende, resulta

### **Concepciones sobre design thinking**

El término ha venido ganando relevancia y buena reputación en las organizaciones y aulas de clase. Simbólicamente, se asume como un método práctico, independiente del protocolo académico y científicamente riguroso, que tiene como fin último la búsqueda de soluciones creativas a problemas y necesidades existentes.

La obra de Mootee (2014) revela los principios del concepto. Para ello, acude a *Las ciencias de lo*

comprensible que se muestre incompleto en su estudio. Es importante resaltar que su abordaje no debe limitarse únicamente a las disciplinas de orientación económica, dada la complejidad y naturaleza del fenómeno. Por otro lado, la palabra *innovación* mantiene un estrecho vínculo con el concepto de emprendimiento.

Jaramillo (2008) asume la concepción de emprendimiento desde el sujeto y el colectivo que lo rodea, al indicar que el término debe ser tomado mediante un abanico de actitudes y aptitudes que configuran las cualidades o rasgos que legitiman al sujeto emprendedor como agente que promueve el desarrollo de iniciativas creativas e innovadoras capaces de generar valor. Por otro lado, Amit (1997), citado por Castillo (1999), recogió la opinión de ejecutivos frente al concepto, descubrió un vínculo directo entre las nociones de innovación y crecimiento, y destacó las características relacionadas con la flexibilidad, la creatividad y la aceptación de riesgos.

A manera de conclusión de este acápite, se comprende el emprendimiento como una actitud sujeta al ser humano desde su origen y evolución. El sujeto emprendedor es disruptivo y creador de actividades que generan valor. Como agente, no es sinónimo de empresario, dado que el empresario, cuando crea cambio y novedad en la economía, es denominado emprendedor; de lo contrario, mantendrá su función simbólica actual.

*artificial*, libro de Simon (1969) que ofreció definiciones relevantes y científicamente aceptadas del concepto de diseño, entre las que destaca su acepción como recurso visual y pragmático capaz de construir un futuro mejor. La traducción del término al castellano recoge dos términos: *diseño* y *pensamiento*. Según la RAE, el primero se define como “la forma de un objeto” y el segundo como el “conjunto de ideas propias de una persona, de una colectividad o de

una época". Estos conceptos están directamente relacionados y podrían interpretarse como la capacidad para reevaluar y replantear las formas actuales o tradicionales.

Alcaraz (2015) afirma que el término *design thinking* es, de entrada, una herramienta que favorece la actividad emprendedora –tras señalar los recursos de Lean Startup y Open Innovation–. Por otro lado, el autor define el concepto como un protocolo empleado para dar solución a múltiples problemas que pueden generar oportunidades de negocio o iniciativas innovadoras. Vianna *et al.* (2011) comprenden el método *design thinking* como un recurso que puede favorecer el desarrollo de procesos enfocados en la innovación de negocios. Lo definen como una metodología que invita a pensar de una manera no convencional y que tiene la intención de

abordar los fenómenos o problemáticas de manera distinta y orientada hacia la promoción de resultados innovadores. Por otro lado, el texto de Martin (2009) sentencia que el método *design thinking* puede promover el desarrollo de la ventaja competitiva de una empresa, afirmación que resalta la importancia de emplear esta nueva práctica en la gestión de las organizaciones.

Finalmente, los aportes de Mootee (2014) coinciden con los planeamientos de Vianna *et al.* (2011), dado que sus obras consideran el método como la clave para llegar a la innovación. Aunque no exista una única definición y el concepto tenga múltiples concepciones, puede concebirse como un “equilibrio entre negocios y arte” capaz de generar soluciones pertinentes e innovadoras a múltiples fenómenos y problemáticas (Mootee, 2014, p. 32).

## Metodología

Este texto es consecuente con un estudio de naturaleza cualitativa de tipo documental que, de acuerdo con Bernal (2010), se caracteriza por el

análisis de fuentes secundarias de información con el propósito de profundizar en un concepto o temática de interés.

### Recolección de información secundaria

Por su naturaleza, los estudios documentales demandan el análisis de múltiples fuentes de información secundaria. Para este caso, se establecieron los siguientes criterios para delimitar su alcance y dimensión:

- Actualidad del recurso: información del año 2010 en adelante.

- Tipo de recurso: libros, artículos científicos y organizaciones que promueven o aplican el método.
- Alcance geográfico: textos de Latinoamérica y Estados Unidos.
- Criterio de selección del texto: frecuencia de citación y relevancia en bases de datos.

### Categorías de análisis

De acuerdo con Bautista (2011), el investigador en el contexto cualitativo puede partir del empirismo y la subjetividad para definir categorías de análisis que le permitan ofrecer respuestas

profundas frente a un fenómeno o cuestionamiento particular, sin ser sus resultados necesariamente representativos. La intención en este escenario es contrastar una realidad reproducida

de manera constructivista y holística, con un marco o tejido teórico pertinente. En ese sentido, se distinguieron las siguientes categorías:

- Concepto: pretende recuperar las definiciones que desde la literatura científica se le han otorgado al término.
- Aplicación: busca identificar los protocolos, pasos, etapas o fases a desarrollar durante la aplicación del método.

### Procesamiento de datos o análisis de la información

El método utilizado para analizar la información relacionada con la herramienta *design thinking* se denomina análisis de contenido. Bautista (2011) lo define como el proceso que permite la interpretación de la información recabada, con la intención de identificar su sentido y, por ende, el nuevo conocimiento. El empleo del método

seleccionado permitirá alimentar las categorías definidas previamente con la intención de agrupar el discurso científico que se ha reunido alrededor de la herramienta *design thinking*. Los resultados generados permitirán discernir sobre la pertinencia de este recurso en la formación de emprendedores en el contexto universitario.

## Resultados

### Concepto

El método *design thinking* se ha venido posicionando en el lenguaje del emprendedor y las escuelas de negocios. La necesidad de materializar las ideas y poner en marcha las iniciativas empresariales ha facilitado la incursión de herramientas o técnicas de otras disciplinas y profesiones, entre ellas, el diseño.

El análisis del estado del arte frente a la definición del *design thinking* presenta lineamientos ideológicos y conceptuales con similitudes marcadas y comunes. Esto indica que el término ha logrado cimentarse en el escenario académico y, en consecuencia, en el lenguaje empresarial. Los estudios de Brown y Wiatt (2010) enfatizan que el *design thinking* también tiene lugar en las organizaciones sin ánimo de lucro.

Chen y Venkatesh (2013) han generado una concepción integral del concepto de *design thinking*. Para ellos, se trata de un recurso para el fomento de la creatividad en las empresas que da valor

al mercado y brinda múltiples caminos para la innovación. La ejecución de este concepto ofrece productos y servicios con soluciones innovadoras. Por otro lado, Cardon (2010) afirma que el concepto evoca una herramienta orientada hacia el desarrollo de la creatividad para obtener soluciones a problemas complejos. Bonini y Sbragia (2011) coinciden en el enfoque de solución de problemas y promoción de la innovación. A nivel latinoamericano, Castillo, Álvarez y Cavana (2014) comprenden el *design thinking* de manera similar, es decir, como una herramienta que, además de generar respuestas a problemas del mercado, abre las posibilidades para el desarrollo de planes de negocio, procesos de planeación estratégica y captura de ideas.

El concepto concluye con el desarrollo de prototipos y modelos productivos (Glen, Suciú y Baughn, 2012), mediante el conocimiento obtenido a través de las dinámicas, prácticas y experiencias generadas con el cliente (Meyer, 2015).

En síntesis, la aplicación del *design thinking* al interior de una empresa ofrecerá beneficios en tres dimensiones: mercado, solución de problemas e innovación. El primero, encaminado al fortalecimiento de la propuesta de valor; el segundo a la

### Aplicación

La obra de Brown y Wyatt (2010) desprende tres fases elementales para comprender el uso y aplicación del *design thinking*: inspiración, ideación y aplicación. Evidentemente, y desde el constructo teórico de las competencias blandas, en este aparte es factible interpretar que inicialmente se trata de un ejercicio netamente conceptual y cognitivo, que concluye con el empleo de tecnologías duras según el producto o servicio para someter a test o evaluación –que correspondería a la fase de aplicación–. Finalmente, los autores citados afirman que la herramienta se puede emplear en organizaciones sin ánimo de lucro. Chen y Venkatesh (2013) afirman que hay cuatro dimensiones de actuación del *design thinking*:

- Comprender a profundidad y posiblemente desde el empleo de la etnografía al usuario final.
- Vinculación de los colaboradores de manera interdisciplinaria para favorecer la aplicación de tecnologías y conocimientos alrededor de un problema común
- Como recurso para el desarrollo y evolución de la identidad corporativa de la organización.
- Orientación al competidor para comprender acciones presentes y futuras.

En términos de Glen, Suci y Baughn (2012), la aplicación del *design thinking* comprende cuatro momentos. El primero, encaminado a la exploración e iteración de la situación problema o necesidad; en segundo lugar, se promueve un

obtención de respuestas frente a las dificultades externas e internas de la empresa, y el último como método para promover y desarrollar procesos que concluyan en innovación.

enfoque hacia la comprensión y atención de las necesidades del consumidor o usuario final; luego se hace énfasis en la observación y obtención de información a partir del mercado, para concluir con el desarrollo de prototipos o, en términos de Ries (2011), la creación de un producto mínimo viable.

Shearer (2015) propone un esquema basado en cinco fases conceptuales y cíclicas: inicia con una comprensión profunda del entorno y el mundo en general que invita a la identificación de oportunidades y retos como segunda fase. Esta precede a la tercera, enfocada en el desarrollo de una visión que redunde en el aprovechamiento de las claves identidades en fase posterior. El cuarto momento se encamina hacia el desarrollo y establecimiento de objetivos que conduzcan a la fase final, referente al desarrollo de métodos que generen valor.

Finalmente, Mahmoud-Jouini, Midler y Silberzahn (2016) hacen referencia a tres perspectivas o escenarios de aplicación del concepto. La primera, cognitiva, enfocada en el estudio a profundidad de la situación problema. La segunda, orientada a la estructura organizacional; en esta se recoge y promueve la participación de los *stakeholders* en el evento o problemática identificada. La tercera, de dimensión estratégica o gerencial, culmina el proceso con la adopción del *design thinking* como práctica propia de la cultura organizacional que facilita los procesos de toma de decisiones.



## Conclusiones

El *design thinking* es, sin duda, una herramienta capaz de generar, como mínimo, procesos de creatividad al interior de las organizaciones, además de visualizar los caminos o métodos para la promoción de la innovación. En su sentido más estricto, es un recurso quimera para la evolución de los modelos de negocio, el sostenimiento empresarial y el desarrollo de la tan anhelada ventaja competitiva, por su carácter inimitable, único y disruptivo (Porter, 2017).

Por otro lado, y de acuerdo con lo enunciado por Chen y Venkatesh (2013), es importante abrir el campo de los negocios al empleo de herramientas propias de la investigación cualitativa, como lo es la etnografía, dado que el mercado al cual se enfrentan las organizaciones del siglo y los jugadores de la cuarta revolución industrial es totalmente dinámico e interactivo. Se trata de un escenario en el que abunda la información y la múltiple oferta de bienes y servicios sustitutos, por lo que es vital desarrollar propuestas de valor cimentadas en la comprensión profunda del mercado y la vinculación de

perspectivas provenientes desde diversas áreas del conocimiento.

En lo concerniente a la herramienta *design thinking* como recurso idóneo para la formación y promoción del emprendimiento en el contexto universitario, los resultados indican que implementar este lenguaje en los currículos y contenidos temáticos de las unidades de aprendizaje o planes de estudio generaría grandes beneficios. Este hecho se ampara en las perspectivas de la creatividad, innovación y comprensión de los problemas complejos de una manera disruptiva y complementaria.

El *design thinking* se consolida, entonces, como un recurso práctico y notablemente conceptual, capaz de ofrecer soluciones palpables al sector empresarial, los emprendedores y la academia en sus procesos de gestión y docencia. Es importante resaltar que este recurso es aplicable en organizaciones sin intenciones propias de creación de riqueza, si se asume la palabra *valor* desde un sentido amplio e integral.

## Referencias

- Alcaraz, R. (2015). *El emprendedor de éxito*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Amit, R. (1997). *Charla de intraempresariado*. Conferencia Internacional, Sídney, Australia.
- Bautista, N. (2011). *Proceso de la investigación cualitativa*. Bogotá: Manual Moderno.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Prentice Hall.
- Bonini, L. y Sbragia, R. (2011). O modelo de *design thinking* como indutor da inovação nas empresas: um estúdio empírico. *Revista de Gestao e Projetos*, 2(1), 3-25.
- Brown, T. y Wyatt, J. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 29-35. Recuperado de [https://ssir.org/articles/entry/design\\_thinking\\_for\\_social\\_innovation#](https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation#)

- Cardon, E. (2010). Unleashing Design: Planning and the Art of Battle Command. *Military Review*, 90(2), 29-39. Recuperado de [https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview\\_20120630MC\\_art008.pdf](https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20120630MC_art008.pdf)
- Castillo, M., Álvarez, A. y Cabana, R. (2014). *Design thinking*: como guiar a estudiantes, emprendedores y empresarios en su aplicación. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 301-311.
- Castillo, H. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento*. Santiago de Chile: Intec Chile.
- Chen, S. y Venkatesh, A. (2013). An Investigation of How Design-Oriented Organisations Implement Design Thinking. *Journal of Marketing Management*, 29(15-16), 1680-1700. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0267257X.2013.800898>
- Cortés, P. (2008). *Emprendimiento e innovación en Chile*. Santiago de Chile: Universidad del Desarrollo.
- Duarte, T. y Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et Technica*, 15(43), 326-331.
- Glen, R., Suciú, C. y Baughn, C. (2012). The Need for Design Thinking in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, 13(4), 653-667. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2012.0308>.
- Hisrich, R., Peters, M. y Shepherd, D. (2005). *Entrepreneurship*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Jaramillo, L. (2008). Emprendimiento: concepto básico de competencias. *Lumen*, 7. Recuperado de <https://docplayer.es/14029101-Emprendimiento-concepto-basico-en-competencias.html>
- Mahmoud-Jouini, S., Midler, C., y Silberzahn, P. (2016). Contributions of Design Thinking to Project Management in an Innovation Context. *Project Management Journal*, 47(2), 144-156.
- Martin, R. (2009). *The Design of Business*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Meyer, L. (2015). Design Thinking. A View Through the Lens of Practice. *OD Practitioner*, 47(4), 42-47.
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, 383, 23-30.
- Mootee, I. (2014). *Design thinking para la innovación estratégica*. Barcelona: John Wiley & Sons.
- Porter, M. (2017). *Estrategia competitiva*. Ciudad de México: Patria.
- Ricart, J. (2015). Modelos de negocio en la empresa del futuro. En BBVA Open Mind (ed.), *Reinventar la empresa en la era digital* (pp. 133-146). Madrid: BBVA.



- Ries, E. (2011). *El método lean startup*. Bogotá: Paidós Empresa.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shearer, A. (2015). Abduction to Argument: A Framework of Design Thinking. *Landscape Journal*, 34(2), 127-138.
- Simon, H. (1969). *La ciencia de lo artificial*. Barcelona: Comares.
- Toca, C. (2010). Consideraciones para la formación en emprendimiento: explorando nuevos ámbitos y posibilidades. *Estudios Gerenciales*, 26(117), 41-60. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70133-9](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70133-9)
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I., Lucena, B. y Russo, B. (2011) *Design Thinking. Business Innovation*. Río de Janeiro: MJV Press.