



## DESIGN THINKING COMO EXPRESION DE LA MENTALIDAD EMPRESARIAL EN TIEMPOS DE COVID 19

## DESIGN THINKING AS AN EXPRESSION OF THE BUSINESS MIND IN TIMES OF COVID 19

<https://doi.org/10.5281/zenodo.4596724>

AUTORES: Luis Alberto Lozano Chaguay<sup>1</sup>  
Silvia del Carmen Lozano Chaguay<sup>2</sup>  
Ronald Alain Robledo Galeas<sup>3</sup>  
Marola Beltrán Mora<sup>4</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: llozano@utb.edu.ec

Fecha de recepción: 10 de noviembre del 2020

Fecha de aceptación: 10 de diciembre del 2020

### Resumen

El término Design Thinking va tomando fuerza dentro del contexto empresarial, y tiene como propósito fomentar la creatividad e innovación para producir bienes y servicios idóneos para el mercado. Esto se logra mediante un proceso que involucra: Empatizar, Definir, Idear, Prototipar y Testear. Dentro de escenarios de alto riesgo y de condiciones adversas, como el que genera la Pandemia Covid-19, se requiere optar por una mentalidad empresarial innovadora, tanto para crear nuevos negocios o para adaptar los negocios existentes a una dinámica de mercado más compleja. Esta investigación permite al lector acceder a una serie de aportaciones científicas, donde se fundamenta de manera relevante conceptos como: Covid-19, la mentalidad empresarial y el Design Thinking que es considerado un proceso que aporta innovación

<sup>1</sup> Magister en Administración de Empresas Universidad Técnica de Babahoyo, Magister en Educación y Gerencia de la Educación Superior Universidad Estatal de Guayaquil, Docente contratado de la Universidad Técnica de Babahoyo

<sup>2</sup> LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION EN LA ESPECIALIZACION DE BIOLOGIA UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO, Magister en Docencia y Currículo UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO, Docente Universidad Técnica de Babahoyo

<sup>3</sup> LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACION EN LA ESPECIALIZACION DE PSICOLOGO EDUCATIVO Y ORIENTADOR VOCACIONAL Docente Universidad Técnica de Babahoyo, Magister en Docencia y Currículo Universidad Técnica de Babahoyo, Docente Titular Universidad Técnica de Babahoyo

<sup>4</sup> INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL ESPECIALIZACION FINANZAS ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL, MAGISTER EN ECONOMIA Y DIRECCION DE EMPRESAS ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL, Docente contratada Universidad Técnica de Babahoyo.

en la toma de decisiones de los emprendedores y que les permite resolver problemas en contextos de alta complejidad.

**PALABRAS CLAVE:** Covid 19 - Design Thinking - Mentalidad Empresarial

## **ABSTRAC**

The term Design Thinking is gaining strength within the business context, and its purpose is to promote creativity and innovation to produce goods and services suitable for the market. This is achieved through a process that involves: Empathize, Define, Devise, Prototype and Test. Within high-risk scenarios and adverse conditions, such as the one generated by the Covid-19 Pandemic, it is necessary to opt for an innovative business mentality, both to create new businesses or to adapt existing businesses to more complex market dynamics. This research allows the reader to access a series of scientific contributions, where concepts such as: Covid-19, the business mentality and Design Thinking are substantiated in a relevant way, which is considered a process that provides innovation in the decision-making of entrepreneurs and that allows them to solve problems in highly complex contexts.

**KEYWORDS:** Covid 19 - Design Thinking - Business Mindset

## **INTRODUCCION**

El Covid-19, estableció una serie de impactos globales y que a medida que se aterriza en contextos específicos, es palpable ver medidas de prevención que se aplican una y otra vez en los países, dependiendo de su grado de complejidad en el número de contagios. Es común conocer del cierre de empresas, incremento de tasas de desempleos, afectación de servicios de salud generales y una falta de dinamismo del comercio debido a las restricciones establecidas. Por lo tanto es importante considerar que “La aparición de una nueva enfermedad infecciosa supone siempre una situación compleja, especialmente si lo hace como una epidemia de extensión o gravedad significativas”. (Trilla, 2020)

Este nuevo escenario, exige que se piense en una mentalidad empresarial que se adapte a nuevas formas de crear o reconvertir los negocios, en la firme búsqueda de dinamizar la economía y generar un mejor bienestar social durante y después de Covid -19. Existen una serie de herramientas o metodologías que contribuyen a generar emprendimientos innovadores y escalables, que se puedan sustentar y sostener dentro de las nuevas complejidades de los mercados. Es aquí donde nace el objetivo de esta investigación que busca fundamentar las bondades del Design Thinking o pensamiento de diseño, al momento de innovar en el mundo de los negocios.

Design Thinking es un abordaje que busca la solución de problemas de forma colectiva y colaborativa, bajo una perspectiva de empatía máxima con sus stakeholders (interesados) (Abrell, 2016; Kwon, Bromback & Kudrowitz, 2017; Levy, 2017; Reinecke, 2016; Sonalkar et al., 2015): las personas son colocadas en el centro del desarrollo del producto - no solamente el consumidor final, mas, todos los envueltos en la idea (trabajos en equipos multidisciplinarios son comunes en este concepto). (Toledo, Garber, & Madeira, 2017).

## METODOLOGÍA

Se aplica una metodología de carácter descriptivo, afianzada en la revisión bibliográfica de aspectos teóricos que permiten fundamentar el efecto del Covid-19 en el sector empresarial y las bondades del Design Thinking, como alternativa de acción para potencializar una mentalidad empresarial de forma pertinente.

## RESULTADOS DE LA REVISIÓN

### Coronavirus Covid-19

Desde la antigüedad al presente, la humanidad ha vivido diferentes pestes o epidemias, tales como La peste de Atenas, que pudo tratarse de fiebre tifoidea; La Peste Antonina en Roma; La Peste bubónica o peste negra; la gran epidemia de la Edad Media; la viruela; el cólera; el escorbuto; la fiebre amarilla; la sífilis, la malaria, el polio; más recientemente el sida, la epidemia de ébola en África, la epidemia de SARS, La pandemia de gripe A (H1N1), el virus del Zika y actualmente la pandemia del SARS-CoV-2. (Cuero, 2020)

Por esta razón, la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19), causada por el virus SARS-CoV-2, fue declarada por la OMS como una urgencia de salud pública de importancia global y catalogada como pandemia, el 30 de enero y 11 de marzo de 2020, respectivamente. (Sanchez & Arce, 2020)

### Impacto Covid-19 al sector empresarial

El impacto en la economía de todos los países, por parte de esta pandemia, es demoledor. Todos los gobiernos se han visto obligados a tomar medidas en forma general, poco antes vistas globalmente, buscando paliar esta catastrófica situación económica, con cada vez más personas que deben dejar sus trabajos, bajando o eliminando el ingreso familiar promedio. (Cuero, 2020)

Esta realidad económica afecta heterogéneamente a los agentes en el sistema. Desde los modelos de equilibrio general expuestos en un principio por Walras (1874) es evidente que en el sistema existe dos grandes jugadores: los hogares y las empresas. Los dos, desde el paradigma sistémico, son golpeados por la contracción económica anómala del COVID-19, que en la lógica del flujo circular producen un efecto espiral de reducción. Las empresas, siendo objeto de una obligada disminución en sus operaciones, entran en un proceso que podríamos denominar "ajuste de caja", debido a que se encuentran operando a menos del 70%, 80%, 90% o más de su capacidad, y su sostenimiento financiero depende de la capacidad financiera previa, llevando su perdurabilidad a cuestión de tiempo. En este punto, las unidades productivas entran en una fase de estrategia de crisis, en donde, al reducir los ingresos operativos, como parte de su plan de su subsistencia, su foco de intervención se concentra en la reducción de costos operativos o variables. Allí, el factor de producción trabajo puede ser seriamente afectado, y el efecto cascada trasciende a los hogares.

La fuerza laboral del aparato productivo es testigo de despidos, suspensiones de trabajo, licencias remuneradas y no remuneradas, vacaciones adelantadas, negociaciones de remuneraciones, entre otras más, lo cual a mediano plazo genera distorsiones en el mercado laboral con directa influencia en los mercados de bienes y servicios, llevando a reconocer que el inicio de un círculo vicioso en el sistema económico bajo esas condiciones es inevitable. (Serna, Barrera, & Castro, 2020)

En gran medida, el reto al que las empresas se enfrentan con la crisis del COVID-19 es, precisamente, conciliar resiliencia empresarial con responsabilidad social. La biología define la resiliencia como la capacidad de cualquier organismo vivo de adaptarse a una situación contraria y de extrema dificultad; en términos empresariales, ser una compañía resiliente implica contar con la capacidad (en términos de conocimientos, habilidades y actitudes) para sobrevivir a situaciones cambiantes, impredecibles, o directamente desfavorables (Reese, Lang y CarlssonSzlezak, 2020, p. 9). Como muchos estudios repiten promover la resiliencia empresarial pasa necesariamente por trazar un plan de continuidad de negocio adecuado a las excepcionales circunstancias presentes. (Fontrodona & Muller, 2020)

En el nuevo escenario las organizaciones necesitan asumir el riesgo a cambiar, enfocado al diseño, producción y comercialización para aportar más valor a los consumidores. Las organizaciones necesitan estimular la innovación y la excelencia, integrarlas en su estrategia, en su cultura, en su modelo de gestión y de negocio, salir de su zona de comodidad para poder competir en el futuro, según Porter (2017) conseguir así la ventaja competitiva. (Cuevas , 2018)

#### Design Thinking

Las dos palabras design thinking forman el anglicismo importado de Estados Unidos, traducido al español de forma literal por "Pensamiento de diseño", una metodología que inicialmente utilizaban los diseñadores para afrontar y solucionar los problemas, y que en la actualidad se está aplicando a todas las disciplinas, se ha convertido en una forma de pensar creativa e innovadora. (Cuevas , 2018)

Design Thinking es una metodología de resolución de problemas y aplicable a cualquier ámbito que requiera un enfoque creativo. Si bien el nombre puede provocar confusión la metodología permite trabajar en equipos multidisciplinarios para desarrollar soluciones de manera abierta y colaborativa; estimula la cooperación y la creatividad rompe con ideas establecidas con el fin de generar nuevas opciones innovadoras para afrontar problemas o mejorar situaciones. Mundialmente se ha convertido en un método indispensable en el proceso de innovación. Es lo que se usa en empresas como Apple, General Electric y Philips, entre otras y Actualmente el Design Thinking recibe una amplia aplicación en escuelas de negocios y en centros de innovación de universidades con Stanford , Berkeley y MITI, entre muchos otros. (Gaxiola, 2016)

El proceso consiste en tratar de mapear y mezclar la experiencia cultural, la visión de mundo y los procesos incorporados en la vida de los individuos, con la intención de obtener una visión más completa en la solución de problemas, y de esa manera, identificar mejor las barreras y generar alternativas viables para superarlas (Gero, 2010; Luebbe & Weske, 2010; Plattner, Meinel & Leifer, 2011; Rhinow & Meinel, 2014). No parte de premisas matemáticas, parte del relevamiento de las necesidades reales de su consumidor; se trata de un abordaje preponderantemente “humana” y que puede ser usada en cualquier área de negocios. La razón de su existencia es la satisfacción del cliente (interno o externo), dádiva que sólo puede ser alcanzada cuando se conoce en profundidad sus necesidades, deseos y percepción del mundo. (Toledo, Garber, & Madeira, 2017)

El proceso cognitivo de la metodología design thinking, el proceso de implantación, se divide en cinco grandes etapas, con el objetivo de intervenir y buscar soluciones a problemas o nuevas necesidades (Brown, 2009), en todas las etapas interviene el razonamiento, la atención, la resolución de problemas, la toma de decisiones, los sentimientos, la memoria y el aprendizaje:

#### 1. Empatizar.

Empatiza con el cliente y conoce sus necesidades, involucrándose a través de entrevistas, charlando tomando un café, entrevistas grupales, para recopilar información, observando y escuchando.

#### 2. Definir.

Define a través de la interpretación del análisis de datos, profundiza en las necesidades o problemas y su contexto; con el objetivo de detectar oportunidades de negocio, detectas patrones de conducta, detecta que tiene valor para el cliente. Construye un usuario tipo para el cual se diseña la solución o producto.

#### 3. Idear.

Ideación proponiendo soluciones, según el contexto, es el momento de ser creativos, utilizar el pensamiento lateral, presentando los conceptos y recursos que permitan diseñar el prototipo... y siempre pensando en las necesidades y soluciones del cliente.

#### 4. Prototipar.

Hacer las ideas tangibles, seleccionar la mejor idea, la mejor propuesta de valor y convertirla en un prototipo, en un modelo, generando dibujos o maquetas.

#### 5. Testear (evaluar).

Ensayar con los clientes, su feed-back nos llevará a un proceso de interacción de prueba y error permanente. Evaluar, solicitar opiniones sobre los prototipos. (Cuevas , 2018)

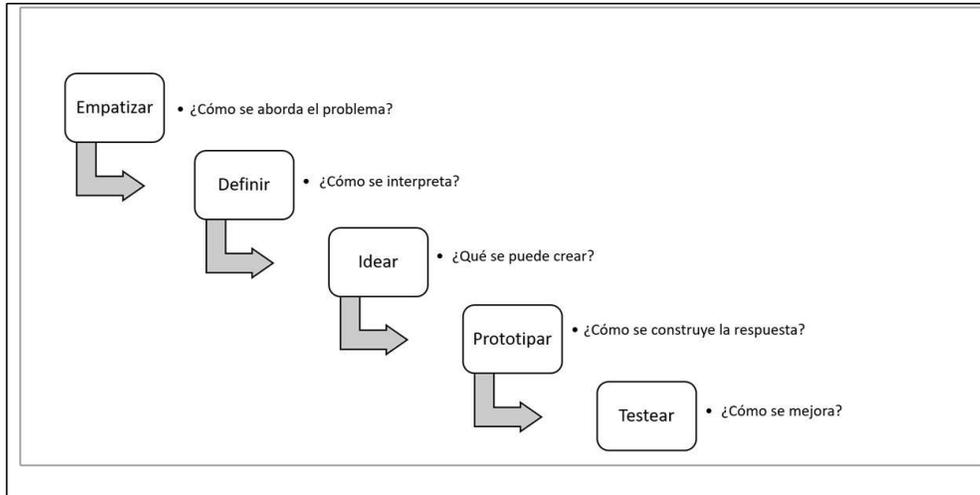


Figura 1. Proceso del Design Thinking. Elaborado por: Los autores.

### Mentalidad empresarial

La mentalidad es la expresión individual de la cultura; constituye todas las acciones del individuo en el marco de lo colectivo, en el contexto cultural, donde sus acciones reflejan toda la forma de pensar y actuar en forma automática e inmediata, reflejada por medio de las actitudes, la personalidad y el comportamiento de la persona. (Rodríguez, 2005)

Cuando una empresa se concibe como elemento de un sistema más amplio (sociedad), con el tiempo toma procesos y devuelve recursos al entorno durante la relación con el medio ambiente. Por consiguiente, la prueba final de la mentalidad empresarial está en la eficacia de la organización, comprobando si es capaz de sostenerse a sí misma en su relación con el medio ambiente. La supervivencia de la empresa u organización es la medida definitiva de la mentalidad empresarial en el corto, mediano y largo plazo, donde implícitamente se mide el contexto de la eficacia organizacional. Es decir, la mentalidad empresarial debe proyectarse en el corto, mediano y largo plazo hacia la eficacia organizacional. (Rodríguez, 2006)

La mentalidad empresarial constituye el fin por el cual se realizan las interacciones sociales en determinada colectividad o comunidad, con el propósito de aprovechar las oportunidades y cumplir con los objetivos de satisfacer sus necesidades. Luego, en la mentalidad empresarial se identifican unas variables que orientan hacia una conducta de lo práctico, concreto, creativo, innovativo, iniciativa, que debieran tener los individuos en la satisfacción de las necesidades de la comunidad. (Rodríguez, 2005)

Es importante que ante situaciones adversas los emprendedores adopten una mentalidad empresarial que estimule el desarrollo de un espíritu emprendedor, donde la creatividad, la innovación y la satisfacción pertinente de necesidades sean las características fundamentales que identifiquen la gestión de negocios. Por tal razón el Design Thinking aporta con un proceso ideal para que

todas las personas que tienen negocio o piensan implementar uno, puedan adoptar una mentalidad empresarial adecuada para reaccionar ante contextos complejos.

## DISCUSIÓN

Se referencia varias aportaciones científicas que permiten fundamentar las bondades del proceso Design Thinking para establecer una actitud emprendedora distinta, donde la mentalidad empresarial busque la innovación constante y responda con pertinencia a los requerimientos sociales.

Perspectiva histórica de la mentalidad del empresario caleño en el siglo XX

Objetivo: se pretende estudiar la mentalidad empresarial de la ciudad de Cali, debido al deficiente conocimiento que existe en Colombia y particularmente en Cali, sobre la historia, el comportamiento y organización del empresariado en la ciudad. (Rodríguez, 2006)

Conclusión: El concepto de empresa, empresario y específicamente la mentalidad empresarial es un producto de la racionalidad interna en las unidades de producción y su relación con el entorno, en un determinado período histórico, donde entran en juego factores tecnológicos, políticos, sociales y culturales, que configuran el pensamiento administrativo y empresarial de una determinada época. (Rodríguez, 2006)

Mentalidad empresarial en tiempos de crisis: trayectos y dilemas de empresarios en Manizales

Objetivo: Desentrañar las formas como interactúan las condiciones del entorno socioeconómico con las mentalidades de algunos conductores de empresa, de regiones consideradas periféricas, en el momento de tomar decisiones que atañen al funcionamiento, estructura, dinámicas y significación de sus organizaciones empresariales. (Villegas & Barco, 2005)

Conclusión: El hecho de que los empresarios objeto de nuestro estudio hayan dado tan poca importancia a los factores cognitivos organizacionales, calidad y capacidad técnica, los ubica como portadores de estructuras mentales tradicionales. (Villegas & Barco, 2005)

El «design thinking» como estrategia de creatividad en la distancia

Objetivo: Presentar el «design thinking» como una metodología para la innovación centrada en las personas, que se ha implementado en un programa para la innovación en el diseño de la Universidad de Stanford, así como en una de las consultoras de diseño más exitosas. (Steinbeck, 2011)

Conclusión: La clave del éxito de IDEO es un método de innovación denominado «design thinking» (traducido a veces como «pensamiento de diseño»). En pocas palabras, el «design thinking» es una lente a través de la cual se pueden observar los retos y solucionar los

problemas. Tim Brown, director ejecutivo de IDEO, define el «design thinking» como «un enfoque que utiliza la sensibilidad del diseñador y sus métodos de resolución de problemas para satisfacer las necesidades de las personas de un modo tecnológicamente factible y comercialmente viable. (Steinbeck, 2011)

Consideraciones acerca del Design Thinking y Procesos

Objetivo: Proporcionar al lector insights críticos sobre la adopción de las prácticas de Design

Thinking. (Toledo, Garber, & Madeira, 2017)

Conclusión: En el actual modelo económico, la forma como se trata el gerenciamiento de los negocios y el desarrollo de productos no es más suficiente para atender el nivel de competitividad global en que se vive. Cada vez más se habla de innovación, pero, poco se entiende su proceso y significado. El design surge entonces como una nueva frontera a ser explorada, que orienta a las organizaciones. También un nuevo abordaje del design, el Design Thinking, viene para proveer elementos que contribuyen en el proceso de innovación. (Toledo, Garber, & Madeira, 2017)

## CONCLUSIONES

- El surgimiento de contextos sociales y económicos críticos, generan condiciones poco favorables para mantener una dinámica de mercado rutinaria o convencional. La pandemia Covid-19 establece un escenario, donde la gestión de negocios exige cambios radicales que se nutran de propuestas de valor innovadoras. La mentalidad empresarial que adopten las personas en su afán de mantener o crear nuevos negocios, juega un papel imperante, ya que de esta dependerá la sustentabilidad, sostenibilidad y pertinencia en la satisfacción de necesidades.
- Design Thinking, se convierte en la metodología ideal para potenciar una mentalidad empresarial orientada a resolver problemas y actuar en contextos complejos, buscando interactuar con las personas a las que se pretende llegar con el esfuerzo empresarial. Es decir el Design Thinking se centra en la persona.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Cuero, C. (2020). La Pandemia del COVID19. Revista Médica de Panamá.
- Cuevas , J. (2018). Ciriec España. Obtenido de El proceso del Design Thinking en el aprendizaje de la competencia “sentido de iniciativa y espíritu emprendedor”: <http://ciriec.es/wp-content/uploads/2018/09/COMUN-140-TD-CUEVAS.pdf>
- Fontrodona, J., & Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del COVID-19. Navarra: IESE Business School-University of Navarra.
- Gaxiola, J. (2016). Aprendizaje basado en Design Thinking . Academia.edu.
- Rodríguez, A. (2005). La mentalidad empresarial como expresión de la cultura organizacional. Entramado, 6-17.
- Rodríguez, A. (2006). Perspectiva histórica de la mentalidad del empresario caleño en el siglo XX. Entramado, 8-27.
- Sanchez, J., & Arce, L. (2020). Enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19) en América Latina: papel de la atención primaria en la preparación y respuesta. Elsevier-Atención Primaria, 369-372.
- Serna, H., Barrera , A., & Castro, E. (2020). Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del COVID-19: caso Colombia. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales .
- Steinbeck, R. (2011). El «design thinking» como estrategia de creatividad en la distancia. Revista Comunicar, 27-35.
- Toledo, L., Garber, M., & Madeira, A. (2017). Consideraciones acerca del Design Thinking y Procesos. Revista Gestão & Tecnologia, 312-332.
- Trilla, A. (2020). Un mundo, una salud: la epidemia por el nuevo coronavirus COVID-19. Elsevier - Medicina Clínica, 175-177.
- Villegas, M., & Barco, M. (2005). Mentalidad empresarial en tiempos de crisis: Trayectos y dilemas de empresarios en Manizales. Manizales: Universidad Nacional de Colombia sede Manizales.