



Innovación para  
problemas complejos

# Design Thinking y liderazgo adaptativo

Tiago Cavagnaro [jtcavagn@uc.cl](mailto:jtcavagn@uc.cl)  
Fernando Bas [fbas@uc.cl](mailto:fbas@uc.cl)  
Profesores curso Espíritu Emprendedor

Estrategias de diseño centrado en las personas como lo es el Design Thinking junto con metodologías propias del liderazgo adaptativo despliegan hoy su poder en la búsqueda de soluciones creativas.



Empatía, definición, ideación, prototipo y testeo son las cinco etapas del Design Thinking; un modo de pensar que permite resolver problemas de distinta naturaleza. En este método, cada herramienta específica permite al equipo que las usa diverger y converger en determinados pasos del proceso (las cinco etapas) de manera de aprovechar ambos hemisferios del cerebro.

Revisemos cada etapa. Empatía es ponerse en el lugar del usuario (interno y externo); desde la observación, de vivir su experiencia y con entrevistas en profundidad. Definición es establecer cuál es el problema accionable. Ideación es explorar posibles soluciones una vez que las necesidades del usuario hayan sido definidas en la etapa anterior. Generar un prototipo es materializar a pequeña escala las soluciones que se seleccionan en Ideación para testearlas y validarlas de cara a las necesidades del usuario. De esta forma, el método es en esencia un trabajo iterativo.

Pensemos en un problema asociado al cuidado del medio ambiente, como podría ser la baja tasa de reciclado domiciliario, y evaluemos el aporte que tiene el método aun en presencia de fallas de mercado. Una de las principales fallas se relaciona al hecho de que el costo de reciclar (en tiempo y esfuerzo, principalmente) lo ejerce un individuo que no percibe el beneficio en tiempo real, ni individualizado en sí mismo, ya que se trata de un beneficio de efecto no inmediato y diluido entre muchos otros ciudadanos. No obstante estos antecedentes, si sería posible fomentar el reciclado siempre y cuando seamos capaces de comprender la dimensión humana del problema.

Al realizarse el ejercicio de empatía (levantamiento de necesidades de usuarios) en una comunidad de estudiantes de California, se detectó que reciclar era, para quienes lo realizaban, una manera impactante de percatarse de la enorme cantidad de residuos que generaban en sus hogares. Esto provocaba un efecto contrario al esperado: se inhibía el reciclado. Ante la visualización

de la basura producida, el usuario o residente en este caso, prefería de modo inconsciente no reciclar y así evitar la culpa que le causaba la escena.

Así, una vez pesquisados estos hallazgos (insights), el proceso puede continuar de modo fecundo hacia la generación de propuestas creativas. Incluso, en presencia de fallas estructurales.

### Cambio climático: nueva manera de hacer las cosas

Cuando hablamos de mitigación o adaptación al cambio climático, tenemos que tener en cuenta que las soluciones generadas por el Design Thinking a procesos como ese, se enmarcan en un contexto en el cual emergen resistencias naturales de personas que se ven enfrentadas a transitar de una manera de hacer las cosas, hacia una distinta, que les quita el equilibrio y los obliga a modificar conductas.

El ser humano posee una característica, quizás evolutiva, de percibir que los costos asociados a modificar conductas tienen mayor fuerza que el beneficio esperado. Es en este momento en el cual el liderazgo adaptativo, corriente nacida en la Costa Este de Estados Unidos, tiene mucho que aportar a lo que hoy conocemos como Design

Thinking (que surge en la Costa Oeste del mismo país).

El liderazgo adaptativo plantea la necesidad de movilizar facciones ya sea entusiastas, escépticas o detractoras, utilizando palancas comunicacionales y de involucramiento de las partes-personas. Se trata de distinguir lo esencial de lo prescindible y provocar un cambio ante “hacer más de lo mismo”. Es una forma de entender a las personas, las relaciones y las organizaciones.

En el trabajo que hemos podido desarrollar, vinculando ambas metodologías –Design Thinking y liderazgo adaptativo- se ha visto el poder acelerador que tiene, en el contexto de la implementación de soluciones innovadoras, involucrar a las facciones ya descritas las etapas de empatía, definición, ideación y testeo.

Al ser las facciones partícipes del proceso, la ecuación costo-beneficio de la innovación- que puede ser llamada una “nueva manera de hacer las cosas”- se equipara, aumentando su probabilidad de éxito.

Estos antecedentes nos revelan que no nos encontramos lejos de ver la luz de un método que formalmente combine Design Thinking y liderazgo adaptativo. Es más, nos permitimos esbozar su nombre: diseño adaptativo. 

