

## RESUMEN DE LA TESIS

Maestría en Gestión del Diseño

### Diego Florez Osorio

*El liderazgo en el diseño estratégico e innovación: análisis de líderes de diseño e innovación en empresas de banca y seguros de Lima Metropolitana (2021 – 2022).*

- Peruano
- Psicólogo Social. Pontificia Universidad Católica del Perú
- Cargo actual: Service Designer. Yanbal Internacional, Lima, Perú.

#### Palabras claves de la investigación:

Liderazgo en diseño – Diseño estratégico – Innovación – Gestión de equipos – Habilidades blandas – Habilidades duras – Liderazgo – Maduración en diseño – Habilitadores empresariales – Restrictores empresariales.

#### Aporte de la investigación:

El presente trabajo de investigación se realizó en el marco de la Maestría en Gestión del Diseño de la Facultad de Diseño y Comunicaciones de la Universidad de Palermo. Específicamente dentro de la línea de investigación *Presente y Futuro del diseño latino*, a la que aporta desde dos perspectivas.

Por un lado, desde la perspectiva académica, pues al tener identificadas las áreas relevantes que pide el mercado laboral para los líderes en diseño, las instituciones formadoras de diseñadores pueden incluir el desarrollo de estas dentro de sus planes de estudio, generando y desarrollando diseñadores con habilidades acordes a lo que está demandando el mercado laboral.

Por otro lado, desde la perspectiva empresarial, ya que se busca posicionar que una buena ejecución del liderazgo dentro de las empresas que tienen áreas de innovación y diseño estratégico podría fomentar características como el buen clima laboral, satisfacción laboral, innovación, creatividad, etc., lo que desencadena en un retorno de la inversión mucho mejor que otras empresas que no realizan ello (Sheppard *et al.*, 2018).

#### Problemática inicial

Actualmente, las empresas se encuentran inmersas en un doble proceso. Por un lado, uno de transformación externa, en el cual la globalización y la competencia han hecho que las empresas sean cada vez más agresivas en sus propuestas de valor hacia sus usuarios, tanto en sus productos como con sus servicios. Por otro lado, uno de transformación interna, debido a que la gran mayoría de las empresas se encuentra cambiando sus procesos en búsqueda de agilidad, desarrollo tecnológico y de un conocimiento profundo de sus usuarios, con el fin de obtener una ventaja competitiva que los lleve al éxito comercial (Bernasconi, 2015; Chao, 2020).

Como respuesta a estas dos problemáticas, durante los últimos años las empresas están apostando cada vez más por la innovación, pues ven en ella esa ventaja que desean obtener tanto a corto, mediano y largo plazo. De este modo, las empresas se vienen preparando a nivel estructural por medio de sus propias áreas de innovación y diseño estratégico, ya que éstas se convierten en espacios

en donde se busca reinventar o concebir nuevos productos o servicios que resuelven las necesidades de los usuarios de una manera más cercana y ágil, todo ello bajo marcos de trabajo como el del pensamiento de diseño tradicional, o lo que propone Brown (2008) con el *Design Thinking* (Robayo, 2016; Slotnisky, 2018).

Así, la generación de nuevos productos o servicios recaen en las áreas de diseño e innovación, las cuales suelen contar, en un inicio, con equipos pequeños o limitados. Sin embargo, luego, al ver su importancia para la estrategia, estas áreas suelen crecer exponencialmente dentro de las empresas, ingresando a ellas diseñadores y no diseñadores, además de generar nuevos roles dentro de las empresas como, por ejemplo, los líderes del área.

Sin embargo, frente a este exponencial crecimiento de las áreas de innovación y diseño estratégico, Lyonnais (2019) señala una problemática importante: si bien actualmente las empresas se encuentran en una búsqueda constante de líderes en diseño, tienen problemas para encontrar este perfil, por dos motivos. El primero de ellos, porque aun conociendo que estas posiciones tienen pocos años en el mercado se piden muchos requisitos o experiencia previa, imposible de tener para muchos diseñadores. La segunda es que las funciones que se le asignan al líder en diseño son planteadas de tal manera que él tiene que ser un especialista en diferentes ejes como el de negocio, el de desarrollo de equipo, el de tecnología, etc. que, si bien son importantes para lograr los niveles de crecimiento esperados por las empresas, no necesariamente tienen que caer bajo la responsabilidad del líder en diseño. En otras palabras, la búsqueda de perfiles de líderes en diseño es una buena señal para la comunidad, pero lo que está sucediendo es que la expectativa sobre los perfiles de liderazgo que buscan las empresas son difíciles de lograr, lo que expone una brecha entre lo que el diseñador puede ofrecer y lo que las empresas requieren.

Así, estas acciones demuestran que el diseño está asumiendo cada vez más un papel principal dentro del mundo empresarial, y las responsabilidades de los líderes de diseño van en aumento a medida que madura la innovación dentro de ellas, pues hay una mayor disposición hacia que estos líderes tomen decisiones importantes sobre las experiencias de los productos o servicios diseñados, la lealtad de los clientes, la experiencia del usuario, entre otros temas que son más estratégicos para las empresas (Lyonnais, 2019).

Debido a ello, consultoras especializadas en diseño estratégico, comunidades de diseñadores organizadas formalmente y los mismos diseñadores, desde sus propios frentes, están comenzando a centrarse en la importancia del liderazgo en diseño como eje fundamental para obtener equipos altamente motivados y enfocados en buscar el éxito en los productos y servicios que las empresas quieren sacar al mercado, así como para aumentar su relevancia en toda la estrategia del ciclo de producto.

Todo lo anteriormente mencionado, al ser una tendencia mundial, también está sucediendo en Lima Metropolitana, en donde se concentran una gran cantidad de empresas importantes y consolidadas de todo el Perú. En ese sentido, una investigación desarrollada por la Universidad de Ciencias Aplicadas y KPMG (2021), que incluye entre sus participantes a empresas de seguros y banca, elaboró el primer índice de innovación en el país, ubicando al Perú con un resultado de 65% como puntuación general. Dicho índice tiene cuatro dimensiones: cultura, capacidad, resultados y liderazgo, que obtuvieron un puntaje de 72%, 52%, 53% y 73%, respectivamente. El informe concluye en que el país se encuentra en una categoría de *builder*, que se define por comenzar a definir y gestionar la innovación a un nivel funcional de equipo, requiriendo mejoras en dos dimensiones: cultura y liderazgo. De modo que, si bien muchas de las áreas de diseño e innovación en Lima Metropolitana han ido creciendo constantemente durante los últimos años, este índice ayuda a entender que aún queda pendiente trabajar en dimensiones que pueden ser parte fundamental de la estrategia empresarial como el liderazgo.

#### **Hipótesis y objetivos:**

La investigación nace de la siguiente pregunta problema: ¿Cuáles son las áreas de liderazgo que definen a un líder de diseño perteneciente a áreas de innovación y diseño estratégico de las empresas de banca y seguros de la ciudad de Lima Metropolitana?

De este modo, se plantea como hipótesis general que la propuesta de marco de liderazgo elaborada por Katherina Koberdamm (2021), quien propone cinco áreas particulares (operaciones, experiencia, estrategia, empresa y equipo) que definen el accionar de un líder en diseño. Al ser llevadas a un contexto como el de los sectores de banca y seguros de la ciudad de Lima Metropolitana van a presentar diferencias debido a tres posibles mediadores: el nivel de maduración empresarial del diseño, habilitadores - restrictores propios de las empresas y/o por la profesión de diseñador/no diseñador que tenga la persona líder.

Es así como se desprende el objetivo principal del estudio, el cual es identificar las principales áreas para desenvolverse como líder dentro de equipos de innovación y áreas de diseño estratégico de empresas de banca y seguros de Lima Metropolitana (2021 – 2022), tomando como base al marco de liderazgo propuesto por Koberdamm (2021).

En función de este objetivo principal, se plantean dos objetivos específicos adicionales. El primero de ellos, es identificar las principales habilidades blandas o duras que han propiciado al diseñador ser líder dentro de equipos de diseño e innovación, enfocado en los casos del sector banca y seguros. Como segundo objetivo específico, es entender de qué manera tres tipos de mediadores que enfrenta un líder en diseño (maduración del laboratorio/área, profesión del líder y sector económico al que pertenece el laboratorio/área) influyen en el liderazgo dentro de los sectores de banca y seguros.

#### **Recorrido metodológico**

Para el desarrollo de los objetivos presentados anteriormente se diseñó una estrategia teórico - metodológica de tipo descriptiva, constituida desde una perspectiva cualitativa, ya que busca interpretar, desde las vivencias de los propios actores, cómo es el liderazgo en diseño tanto a nivel de áreas, habilidades y mediadores.

Las técnicas de investigación usadas fueron dos. La primera, la entrevista en profundidad; esta herramienta de investigación se configuró a partir de una guía que contuvo cinco niveles de preguntas. Un primer nivel introductorio, donde se especificó al participante los objetivos, duración, temas de ética/confidencialidad y responsabilidades del estudio. Un segundo nivel, que apuntó al conocimiento inicial del entrevistado, cuyo objetivo era conocer datos generales del participante y su posición como líder dentro de la empresa en la que labora. Un tercer nivel, que responde al objetivo específico de conocer el perfil y las habilidades que desarrolló para ser líder en diseño, enfocado en los casos del sector banca y seguros. Un cuarto nivel tiene como objetivo conocer los mediadores para ejercer el liderazgo en diseño dentro de la empresa donde trabaja. Finalmente, un quinto bloque que buscó identificar qué aspectos son relevantes para el líder en diseño según la propuesta de Koberdamm (2021).

Toda esta información que fue recopilada se llevó a un análisis cualitativo. Esta etapa se inició con un volcado de las notas de campo y la transcripción de las entrevistas. Una vez reunido todo el material, se analizó mediante una matriz donde se ubicaron las unidades de análisis principales del estudio, con el objetivo de encontrar patrones entre las entrevistas. Asimismo, se utilizó otra matriz donde solo se colocaron citas de las entrevistas con el objetivo de ejemplificar los hallazgos.

La segunda técnica se basó en el análisis de contenido de los *curriculum vitae* de los líderes entrevistados, para conocer su recorrido profesional como diseñador o no diseñador, experiencia en la posición de liderazgo y funciones que ha ido cumpliendo a lo largo de su carrera. Vale considerar que esta técnica tiene limitaciones, ya que es un documento elaborado por los propios entrevistados, en donde se puede presentar sesgos, minimizar o sobredimensionar funciones y responsabilidades que han asumido a lo largo de su trayectoria laboral. El análisis de esta técnica se llevó a cabo por medio de una sistematización y cruce con las entrevistas a profundidad, con el objetivo de tener claridad sobre fechas, funciones y responsabilidades que el entrevistado mencionó durante la entrevista.

#### **Conclusiones**

En base a las técnicas usadas, se concluyeron en tres grandes temas.

El primero de ellos ligado al objetivo principal, donde se definieron que del total de las cinco áreas planteadas por Koberdamm (2021) son tres las áreas importantes para los sectores estudiados.

Una de las áreas relevantes es la de operaciones, ya que va a brindar todo el soporte en los procesos, herramientas y entorno de trabajo para que el equipo pueda brindar lo mejor de sí en búsqueda de los objetivos de negocio. Particularmente, es relevante señalar que dentro de esta área se señala mucha operatividad, pero que una vez solucionado brinda grandes satisfacciones, principalmente, si va alineada a una disciplina como la de *design ops*.

La otra área es la de equipo, su relevancia está en que sin este no se tiene cómo habilitar el diseño en la empresa, ya que una sola persona no podrá asumir todo el reto. En ese sentido, la relevancia de los aspectos de planificación y aliento en el crecimiento son fundamentales para ejercer el rol de líder, además de complementarlo con todo lo relacionado a la formación de una cultura de diseño.

La última área es la de estrategia, principalmente, por los aspectos de definición de visión y metas, como la de desarrollo de estrategia y *roadmap*. Añadido a estos dos aspectos, una labor importante del líder de diseño en ambos sectores es que se debe empezar a visibilizar métricas que ayuden a entender el valor del diseño en la compañía, así esta pueda invertir en la disciplina y ver en ella un aliado estratégico dentro del negocio.

El segundo hallazgo encontrado es que las habilidades blandas son más relevantes que las duras para desenvolverse como líder en diseño. En ese sentido, la persona que se quiera preparar para ser un líder en diseño, y más específicamente dentro de los sectores de banca y seguros, tiene que prestar atención primordial al desarrollo de tres habilidades blandas. La primera y más importante se refiere a la comunicación. La siguiente habilidad blanda para destacar es la empatía. Por último, la habilidad blanda de ser humilde. Sin embargo, es interesante ver que para el sector bancario se destacan otras dos habilidades adicionales; por un lado, la adaptabilidad y; por otro lado, la de *ownership*.

El tercer gran hallazgo es que dentro de los mediadores identificados todos tuvieron relevancia al momento de ejercer el liderazgo dentro de las empresas del sector seguros o bancario. Es decir, tanto el nivel de maduración empresarial del diseño, habilitadores - restrictores propios de las empresas y/o por la profesión de diseñador/no diseñador que tenga la persona líder tuvieron alguna relevancia en como el líder afronta su liderazgo con el equipo de diseño e innovación.

## Referencias

- Bernasconi, E. (2015). *Innovación y competitividad empresarial*. [Tesis de doctorado, Universitat Rovira i Virgili] Tesis en red. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/399536/TESI.pdf>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92. <https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Chao, M. (8 de junio de 2020). La Agilidad empresarial en una era de continua incertidumbre. *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/la-agilidad-empresarial-en-una-era-de-continua-incertidumbre/>
- Koberdamm, K. (2021). *The design leadership framework: A framework for leading design teams and building the design capability*. Design Leadership Framework. <https://designleadershipframework.de/wp-content/uploads/2021/01/Design-Leadership-Framework-Abstract.pdf>
- Lynnais, S. (11 de octubre de 2019). *How To Be a Great Leader in Design*. Adobe. <https://xd.adobe.com/ideas/perspectives/leadership-insights/what-it-takes-to-be-a-great-leader-in-design/>
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140. <https://doi.org/10.1016/i.sumneg.2016.02.007>
- Sheppard, B., Sarrazin, H., Kouyoumjian, G., y Dore, F. (25 de octubre de 2018). *The business value of design*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-design/our-insights/the-business-value-of-design>
- Slotnisky, D. (12 de abril de 2018). *Qué tipo de empresas trabajan con Design Thinking y cuáles son los beneficios concretos*. DigitalHouse. <https://www.digitalhouse.com/blog/que-tipo-de-empresas-trabajan-con-design-thinking-y-cuales-son-los-beneficios-concretos-diseno/#:~:text=Qu%C3%A9%20empresas%20pueden%20implementar%20esta,hasta%20la%20mejora%20de%20procesos.>
- Universidad de Ciencias Aplicadas y KPMG. (2021). *Índice de madurez de la innovación Primera Edición Informe País*. <https://cdn.upc.edu.pe/static/pdf/imi/IMI-PAIS-2021-Ponencia-30M.pdf>