

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE DISEÑO

TESIS DE MAESTRÍA

CUERPO

B

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).

Diego Florez Osorio

0120019

Maestría en Gestión del Diseño

2023



Facultad de Diseño
y Comunicación

Desglose

Tema y recorte:

- 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).

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?

Hipótesis:

- La propuesta de marco de liderazgo elaborada por Katherina Koberdamm (2021) propone cinco áreas particulares (operaciones, experiencia, estrategia, empresa y equipo) que definen el accionar de un líder en diseño. Que 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.

Objetivo General:

- 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).

Objetivos específicos:

- Identificar las principales habilidades blandas o duras que han propiciado al diseñador a ser líder dentro de equipos de diseño e innovación enfocado en los casos del sector banca y seguros.

- Analizar tres tipos de mediadores que enfrenta un líder en diseño (maduración empresarial del laboratorio/área, profesión del líder y habilitadores/restrictores de la empresa a la que pertenece el laboratorio/área) y su influencia en el liderazgo dentro de los sectores de banca y seguros.

Línea temática: Presente y futuro del diseño latino:

- La presente investigación tiene como línea temática el presente y futuro del diseño latino, pues es un tema con una alta relevancia para la comunidad de diseñadores de hoy y el mañana. Esto es así, ya que, por un lado, el liderazgo es un tema que cada vez más el diseñador tiene que involucrarse para generar valor en el ámbito empresarial, siendo una tendencia a nivel mundial y que en Latinoamérica todavía no llega a explotar. Por otro lado, para que las escuelas de diseño pongan en valor y relevancia la práctica del liderazgo como un mecanismo para que el futuro diseñador pueda acceder a un campo laboral mucho más amplio.

Resumen:

- La presente tesis busca identificar las principales áreas para desenvolverse como líder dentro de equipos de innovación y diseño estratégico de empresas de banca y seguros de Lima Metropolitana, tomando como base al marco de liderazgo propuesto por Koberdamm (2021). Para ello, se utilizaron dos técnicas de recolección de información a tres líderes, los cuales concluyeron en tres grandes temas. El primero de ellos ligado al objetivo principal, donde se definieron que las áreas de equipo, operaciones y estrategia, cada uno con aspectos particulares a considerar son las más relevantes en el ejercicio del liderazgo en diseño para los sectores estudiados. Segundo, que las habilidades blandas son más relevantes que las duras para desenvolverse como líder en diseño. Tercero, que dentro de los mediadores identificados todos tuvieron relevancia al momento de ejercer el liderazgo dentro de las empresas del sector seguros o bancario.

Índice

Desglose	1
Índice	3
Introducción	5
Capítulo 1: Relación entre diseño estratégico, innovación y liderazgo	24
1.1. Innovación y diseño estratégico	24
1.2. La gestión de equipos en el mundo empresarial	28
1.3. Liderazgo	30
1.3.1. Liderazgo Carismático	33
1.3.2. Liderazgo Transformacional	35
1.4. Consideraciones finales sobre el primer capítulo	37
Capítulo 2: Liderazgo en diseño	39
2.1. Principales habilidades blandas para ser líder en diseño	39
2.2. Principales habilidades duras para ser líder en diseño	46
2.3. El liderazgo en diseño	50
2.3.1. Marco de liderazgo y su relación con los líderes de diseño en banca y seguros de Lima Metropolitana	53
2.3.1.1. Área de operaciones	57
2.3.1.2. Área de experiencia	63
2.3.1.3. Área de estrategia	70
2.3.1.4. Área de empresa	76
2.3.1.5. Área de equipo	83
2.4. Consideraciones finales sobre el segundo capítulo	89

Capítulo 3: Mediadores que influyen en el liderazgo en diseño	94
3.1. Nivel de maduración del diseño estratégico e innovación en la banca y seguros de Lima Metropolitana	94
3.2. Mediador 2: Habilitadores y restrictores empresariales en la Banca y seguros de Lima Metropolitana	104
3.2.1. Habilitadores empresariales para ser líder en diseño	104
3.2.2. Restrictores empresariales para ser líder en diseño	110
3.2. Profesión diseñador vs no diseñador dentro de la banca y seguros de Lima Metropolitana	114
3.4. Consideraciones finales sobre el tercer capítulo	120
Conclusiones	123
Referencias Bibliográficas	129
Bibliografía	155

Introducción

Por medio del presente trabajo de investigación se busca identificar las principales áreas para desenvolverse como líder dentro de equipos de innovación y diseño estratégico en empresas de banca y seguros de Lima Metropolitana (2021 – 2022), tomando como base al marco de liderazgo propuesto por Koberdamm (2021). Para ello, se propone una estructura de la siguiente manera: un primer capítulo introductorio, tres apartados principales que interconectan teoría y literatura especializada con las reflexiones brindadas por los entrevistados y, finalmente, un capítulo con las conclusiones principales del estudio.

Así, este primer capítulo introductorio se divide en tres secciones. La primera de ellas se enfoca en presentar la problemática de partida de la investigación; y, con ello, la hipótesis de trabajo, además de explicar el objetivo principal y los objetivos específicos; para finalizar con una descripción sobre las razones de elección de la metodología y técnicas usadas, además de la muestra seleccionada para el estudio. En la segunda parte se examina el estado del arte para comprender la manera en que el tema de investigación ha sido abordado por el mundo académico e identificar perspectivas y vacíos en la literatura que ayuden a comprender, de una manera más delimitada, al objeto de estudio. En la última sección se plantea la razón de la relevancia que el estudio propone a la disciplina del diseño.

A. Primera parte: Punto de partida de la investigación

I. Problemática inicial

Actualmente, a nivel mundial, 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.

II. Hipótesis de la investigación

Por lo anteriormente expuesto, si bien el liderazgo en diseño está siendo un tema de vital importancia para las empresas que quieren saltar a un siguiente nivel dentro de la innovación y diseño estratégico, las áreas donde debe enfocarse un líder en diseño aún son poco conocidas y sistematizadas. Para ello, Katherina

Koberdamm (2021) plantea un marco de liderazgo compuesto por cinco áreas (operaciones, experiencia, estrategia, empresa y equipo) que definen el accionar dentro de diferentes empresas para ser un líder en diseño. En ese sentido, la presente investigación tiene como hipótesis que las áreas propuestas por Koberdamm, 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.

III. *Objetivos de la investigación*

Considerando la hipótesis de trabajo anteriormente expuesta, el trabajo de investigación tiene como objetivo general identificar las principales áreas que se plantean como necesarias para desenvolverse como líder dentro de equipos de innovación y áreas de diseño estratégico, específicamente en empresas de banca y de seguros de Lima Metropolitana, entre 2021 y 2022, tomando como base el marco de liderazgo propuesto por Koberdamm (2021). En función de este objetivo, 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.

IV. *Método y técnicas*

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.

V. Justificación del muestreo

La elección de ambos sectores empresariales como objeto de análisis se justifica dada su relevancia económica para el país, tal como se puede apreciar en

el informe del Instituto Nacional de Estadística e Informática (2021), donde se señala que, para julio de 2021, estos sectores tuvieron en promedio un crecimiento de 5.1% respecto al año anterior. Asimismo, en periodos anteriores, como en el del 2020, ambos sectores crecieron en el país un 13,67% (Lengua, 2021).

De esta manera, se observa que ambos sectores cuentan con un crecimiento económico adecuado y sostenido, que requiere, no obstante, de productos y servicios innovadores para lograr sus metas, los cuales recaerán dentro de áreas especializadas de innovación y diseño, que se ocuparán de su conceptualización, diseño y producción. Por ello, los laboratorios de innovación y diseño estratégico de estos sectores han tenido un crecimiento constante durante los últimos años, donde cada una de estas áreas y empresas han ido demandando de la formación de líderes de diseño, como perfil especializado para guiar y acompañar a la estrategia del negocio. Así, podemos encontrar laboratorios o áreas dentro de empresas del sector financiero como el Centro de InnovaCXión del Banco de Crédito del Perú, LaBentana de Interbank, Digital Factory de Scotiabank, Innovation Center de BBVA Perú, Laboratorio de Innovación de MiBanco o CajaLab de Caja Arequipa, etc., así como empresas de seguro como LaChaKra de Pacifico Seguros, Epic Lab de Rimac Seguros, etc. (A. García, 2020).

Para esta investigación se han elegido tres empresas, tanto del rubro bancario como del de seguros, por dos razones importantes. La primera, es que las empresas seleccionadas tienen como particularidad la pertenencia a los holdings más importantes del Perú: BCP y Pacifico Seguros son parte de Credicorp e Interbank perteneciente al Grupo Intercorp. La segunda, es que las tres empresas cuentan con una participación importante dentro del mercado peruano: BCP con un 38% (Apoyo y Asociados, 2021a) e Interbank con un 13% (Apoyo y Asociados, 2021b); por el lado de los seguros, Pacifico cuenta con una participación de 26% (Apoyo y Asociados, 2021c).

Específicamente, la muestra está conformada por un total de tres participantes. Los cuales fueron reclutados mediante el método de recolección denominado *bola de nieve*, el cual consiste en que una persona brinda el contacto de un líder y este a su vez proporciona el espacio para el contacto del siguiente participante (Atkinson y Flint, 2001). Este método de recolección elegido se debe a que el sector de diseño estratégico es pequeño en Lima Metropolitana y gran parte

de ellos forman una comunidad de diseño peruano, además de que, al estar en holdings empresariales, se conocen entre ellos.

Conviene subrayar que, a partir de ahora, para referir a cada uno de los entrevistados será por medio de un seudónimo, así se mantiene la confidencialidad de la investigación, además ciertas citas se han editado, pues pueden revelar una posible identificación del participante o estrategia de la empresa en particular. Dicho esto, a partir de ahora se referirá a los participantes del sector bancario como *líder en diseño banco amarillo* (o sus siglas *LDBA*), *líder en diseño banco celeste* (*LDBC*) y *líder en diseño seguro morado* (*LDSM*).

B. Segunda parte: Estado de la cuestión

Con el fin de obtener una comprensión holística de los antecedentes de la presente investigación se plantea un abordaje de los principales estudios organizados desde lo general a lo particular en base a tres núcleos: la relación e impacto del concepto del liderazgo en el mundo empresarial; el liderazgo en diseño; y la importancia del liderazgo en diseño para promover comportamientos.

I. Primer núcleo: Relación e impacto del liderazgo en el mundo empresarial

El impacto del liderazgo en el mundo empresarial, desde el campo académico, es validado por múltiples investigaciones. Una de ellas es la realizada por Rozo-Sánchez *et al.* (2019), que, mediante un análisis bibliográfico del liderazgo en el tiempo, reflexiona sobre como este concepto actualmente se ha posicionado como un eje estratégico de vital importancia para las empresas, pues si se encuentra gestionado correctamente, se logrará incrementar la eficiencia y eficacia dentro de los procesos que vive la compañía.

Del mismo modo, los mencionados autores señalan que la forma de liderar ha cambiado dentro de las empresas, ya que anteriormente se solía mantener una relación jerárquica entre el líder y el subordinado. En cambio, durante los últimos años se ha documentado una relación de liderazgo diferente, en la cual el líder busca un acercamiento menos jerárquico y una influencia diferente para alcanzar los objetivos de la compañía, como puede ser mediante la alta motivación, una

comunicación asertiva, explorar nuevas habilidades y potenciar las actuales capacidades del equipo.

De esta manera, el liderazgo ha empezado a tomar una importante relevancia dentro del campo empresarial. Debido a que mediante consistentes investigaciones en diversos sectores, incluidos la banca y los seguros, se observa que el liderazgo impacta positivamente en los resultados que toda compañía quiere tener en la actualidad; entre ellas, el clima laboral, la satisfacción laboral, el desempeño laboral y la productividad.

Para comenzar, un estudio de caso realizado por Durán-Seguel *et al.* (2019) dentro de una empresa exportadora de alimentos en Chile, encontró una relación existente entre liderazgo y clima organizacional. Particularmente el tipo de liderazgo transformacional presentó mejores resultados al generar un ambiente de trabajo más favorable, pues una de las características de este estilo de liderazgo es que provee un bienestar percibido. En esa misma línea, Castillo *et al.* (2019) exploraron si existe una relación entre el liderazgo y el clima organizacional, dentro de una compañía de salud privada en Perú; tras aplicar una serie de encuestas hallaron una relación positiva y significativa entre el estilo de liderazgo transformacional, y el clima organizacional. Ambos estudios mencionados fueron realizados en contextos empresariales distintos, pero coinciden en que el liderazgo transformacional tiene un mayor impacto para la mejora del clima dentro de las empresas.

Otra de las asociaciones positivas es la satisfacción laboral. Sunarsi *et al.* (2021) desarrollaron una investigación en la que identificaron una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral; en cambio, otros estilos de liderazgos, como el transaccional, no tuvieron el mismo efecto, todo ello dentro de una población de empleados dedicados a la tecnología en Indonesia.

Otro autor es Chan (2019), quien realiza una investigación en Hong Kong dentro de una empresa *retail* demostrando dos hallazgos importantes. Por un lado, la existencia de que el liderazgo participativo tiene una relación positiva, tanto con el compromiso organizacional, así como con la satisfacción laboral. Por otro lado, la existencia de una relación más fuerte entre liderazgo participativo y la satisfacción laboral si los colaboradores se divertían laboralmente. Particularmente,

los descubrimientos brindados son relevantes, pues los líderes participativos pueden utilizar como recurso la diversión en sus actividades laborales con el fin de conseguir una alta satisfacción en sus colaboradores y, por ende, un rendimiento satisfactorio dentro de la compañía. Ambos estudios coinciden con lo presentado por Bekele (2021), quien también encontró similares resultados, es decir, una relación significativa entre ambas variables y, específicamente, que el liderazgo transformacional tiene un mejor desempeño, todo ello dentro del sector bancario en Etiopía.

Una tercera asociación positiva con el liderazgo es el compromiso organizacional. De esta manera, Gemeda y Lee (2020) realizan una investigación con empleados relacionados al sector de tecnología en dos países culturalmente diferentes como como son Etiopía y Corea del Sur, confirmando que el liderazgo transformacional tiene una relación positiva con el compromiso laboral, permitiendo demostrar la consistencia transcultural de ambos conceptos dentro de los resultados empresariales.

Del mismo modo, Abasilim *et al.* (2019) encontraron la existencia de una relación media, positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el compromiso organizacional; en cambio, otros estilos de liderazgo como el transaccional o *laissez-faire* presentaron resultados poco alentadores. Sin embargo, los autores hacen referencia a que no hay que dejar de lado las propias características de las personas que están liderando, es decir, género, edad, situación académica, etc., porque pueden mediar en cierta manera en cómo se percibe el liderazgo, todo ello dentro de una población administrativa en Nigeria. Adicionalmente, Gulluce *et al.* (2016) también encontraron resultados similares entre ambas variables dentro del sector bancario en Turquía.

De igual forma, el desempeño laboral ha sido relacionado positivamente con el liderazgo, especialmente el transformacional. Una de estas investigaciones que encuentra ese resultado es la de Nugroho *et al.* (2020), que fue desarrollada entre personas que se encontraban laborando en una empresa fabricante de Indonesia. Los autores mencionan que esta relación se encuentra mediada por el ambiente laboral y la motivación que se dé dentro de ella, siendo factores que pueden afectar la relación. Análogamente, otro estudio es el que presenta M. Fernández (2019), quien encontró que tanto el estilo transformacional como el transaccional tienen

una relación positiva con el desempeño. Sin embargo, ambos estilos se diferencian al hacer un análisis más detallado; por un lado, el estilo transformacional influye en las personas a través de la motivación inspiracional y la estimulación intelectual; por otro lado, el transaccional influye en los colaboradores que esperan una recompensa a cambio.

Esta asociación positiva no es ajena al rubro de seguros, en donde Langat (2019) desarrolló un estudio en Kenia, encontrando relaciones positivas, además de recomendar que las compañías de este sector adopten un estilo de liderazgo transformacional.

Por último, cabe mencionar que la productividad es uno de los indicadores más importantes para las empresas actualmente, pues por medio de ella es que las compañías pueden tener una mayor rentabilidad, y son varios los estudios que afirman una relación positiva con el liderazgo. Por su lado, Malik *et al.* (2020) señalan que, entre los diferentes tipos de liderazgo, el transformacional es el que presenta mejores resultados para mejorar la productividad. Por otro lado, Ward (2019) desarrolla una investigación en el sector bancario de los Estados Unidos de América, donde se encontraron resultados similares al de Malik *et al.* (2020), añadiendo a que el liderazgo transformacional fomenta dentro de las empresas el compromiso activo, la comunicación de objetivos y la construcción de lazos más fuertes entre líderes y colaboradores.

De todo lo anteriormente expuesto, se desprende que el estilo de liderazgo transformacional está contribuyendo positivamente a las compañías, ya que fomenta la toma de decisiones y a la vez el respaldo de un líder involucrado, que busca la comunicación horizontal entre los diferentes actores dentro de las compañías para enfrentar nuevos retos, como la revolución industrial 4.0 (Abasilim *et al.*, 2019; Nugroho *et al.*, 2020; Rojas *et al.*, 2020). Por ello, este estilo de liderazgo viene siendo estudiado dentro del el sector bancario (Abouraia y Othman, 2017; Wallace *et al.*, 2013) y el sector seguro (Abou-Moghli, 2018; Alqatawenh, 2018), con resultados alentadores.

II. Segundo núcleo: Liderazgo en diseño

Comprendiendo la influencia que tiene el liderazgo en las empresas, esta también se puede aplicar y desarrollar en áreas particulares, como en las del

presente estudio, abocadas al diseño e innovación. De esta manera el liderazgo en diseño es un nuevo concepto y autores como Chongwony *et al.* (2020) hacen referencia a que en la actualidad hay poca investigación académica sistemática sobre el mismo. Por otro lado, autores como Thornhill-Miller y Muratovski (2016) mencionan que esto se debe a una percepción de lo utópico que puede parecer juntar ambos conceptos por su naturaleza, a pesar de que, si se aplica el liderazgo en diseño con creatividad y empatía, se logran grandes éxitos para las compañías. Todo ello en un contexto donde el diseño e innovación viene siendo un área de crecimiento dentro de las empresas a nivel mundial año tras año (Lili *et al.*, 2009; Porter, 2019; Sheppard *et al.*, 2018).

Así, la mayor cantidad de investigación realizada sobre liderazgo en diseño está basada en consultoras de diseño estratégico importantes a nivel mundial, como *McKinsey & Company, Designit, Clearleft, Frog, IDEO, Nielsen Norman Group*, etc. Otro grupo que empieza a interesarse más por este concepto y que se encuentra constantemente realizando conferencias sobre el tema, son las propias comunidades de diseñadores como son la *DesignX Community Inc, Swedish Community for Design Leaders, Design Dept., Design Council*, entre otros

También es posible hallar diseñadores independientes que buscan una mayor profundidad en este concepto desde diferentes plataformas, ya sea de una manera más académicas como es el caso de Koberdamm (2021), que desarrolló el marco de liderazgo en diseño que se estudiara en la presente tesis o Walter y Woolery (2018), quienes desarrollaron un *handbook* de liderazgo en diseño, pero también de una manera no académica como son el caso de Jenifer Bulcock o Dennis Hambeukers, quienes constantemente hablan sobre el tema desde sus plataformas digitales.

A pesar de esos esfuerzos, la producción académica aún es escasa con relación a este concepto, siendo Alnelind y Alvén (2014) quienes desarrollaron una de las primeras investigaciones que ha servido de base para la generación de otros artículos. Estas autoras, luego de aplicar un abordaje cuantitativo dentro de una empresa manufacturera de Suecia, encontraron dos hallazgos. El primero en línea con sus hipótesis, el liderazgo en diseño es un concepto que no está claro dentro de las empresas. El segundo, las habilidades que se requiere para ser líder en diseño se pueden entender en habilidades dicotómicas: unas, relacionadas con las

habilidades blandas como son la motivación, inspiración, análisis, gestión, etc.; y otras relacionadas con las habilidades duras del diseñador como son el dibujar, sintetizar, visualizar, etc.

Entre tanto, Porter (2019) desarrolla un artículo donde analiza el contexto del diseño norteamericano, señalando que en la transición para pasar a ser líder en diseño, un diseñador no solo debe contar con habilidades técnicas, sino también haber fortalecido sus habilidades organizativas. Con ello, el diseñador podrá tener mejores herramientas para formar un estilo de liderazgo que el autor describe y que contiene muchas características transformacionales como la toma de decisión en equipo, la interacción con el equipo a todo nivel, el *coaching*, etc. Además, se menciona que el diseñador necesita la mediación de, por un lado, la existencia de una cultura dentro de la empresa que fomente la autonomía, colaboración y discusión; por otro lado, de una serie de beneficios a los que se puede acceder para mejorar su trabajo, ya sea materiales como los espacios colaborativos, recursos tecnológicos o simbólicos, así como el desarrollo profesional o línea de carrera.

Adicionalmente, Eckert (2020) publica un artículo como parte del desarrollo de un nuevo plan de estudios para una institución académica de diseño. La recomendación principal es migrar hacia una formación de lo que él denomina *diseñador Y*, basado en el desarrollo de competencias conectivas que permiten, por un lado, que el diseñador pueda tener una capacidad para colaborar más allá del diseño en las empresas y; por otro lado, promover el liderazgo en diseño como capacidad para afrontar nuevos retos profesionales para el diseñador. De este modo, el liderazgo en diseño tiene un rol fundamental para el diseñador, pues le permite pasar de solo ser visto como un solucionador hacia un estratega.

A su vez, Chongwony *et al.* (2020) desarrollaron, a través de una técnica documental en los Estados Unidos, las características que están siendo buscadas para las posiciones de liderazgo de diseño dentro de un contexto educacional, encontrando diecisiete competencias que demanda el mercado, entre ellas las habilidades de comunicación, las interpersonales, de toma de decisiones, el manejo de tiempo, etc. Los autores concluyen que hay una brecha entre lo que busca el mercado y lo que un diseñador ofrece, recomendando a que las instituciones

educativas revisen periódicamente las expectativas laborales que el mercado demanda para fortalecer sus currículas a partir de este tipo de estudios.

Con todo lo anterior, es importante mencionar que hay autores como Gloppen (2009b) o Kreltzheim y Lennon (2021) que vienen revisando, una desde hace varios años y otros de manera más reciente, que el éxito de las empresas será mediada en el futuro por el liderazgo que se tenga dentro de los equipos de diseño, pues es un área que está en constante relación con toda la compañía y donde se van generando proyectos con gran impacto, además Muenjohn *et al.* (2013) señalan otro punto importante, y es que el diseño genera réditos económicos gracias al impulso de la innovación y crecimiento de las empresas a gran escala.

De esta manera, Gloppen (2009b) desarrolla una revisión bibliográfica con el objetivo de conocer el estado del liderazgo en diseño hace más de diez años. Esto le permite detectar una tendencia actual importante, pues hay un cambio de mentalidad dentro de las empresas, en donde el diseño anteriormente estaba ligado con la propia gestión de la disciplina, es decir, a la elaboración de materiales, donde el equipo de diseño estaba ligado al “hacer”. Mientras que, ahora, el diseño está empezando a tomar otro rol, más ligado a la estrategia y búsqueda de mejores resultados empresariales.

Considerando los dos primeros núcleos, se observa dos tendencias en la revisión de la literatura. La primera de ellas es que el liderazgo, particularmente, el transformacional, es un concepto muy importante empresarialmente, y se tiene una gran cantidad de estudios que lo demuestran. En contraste, la segunda tendencia es que el liderazgo en diseño aún es una materia que tiene mucho por desarrollar, y no solo desde la arista comercial que puedan generar asociaciones de diseñadores o firmas de diseño, sino también desde el lado académico, ya que solo así se lo podrá estudiar de manera sistemática en diferentes contextos, culturas y empresas.

III. Tercer núcleo: Importancia del liderazgo en diseño para promover comportamientos

Los estudios que relacionan el liderazgo en diseño con el impacto en variables empresariales como son la satisfacción laboral, orientación a la creatividad, desempeño laboral, y fomento de cultura organizacional son aún

escasos. Uno de ellos es el propuesto por Muenjohn *et al.* (2013), quienes recomiendan que se entienda la importancia de los líderes en diseño dentro de las empresas, tanto por su influencia en el desempeño del equipo como en la satisfacción laboral. Ambos tópicos son de vital relevancia para el líder, pues él es el llamado a fomentar una atmósfera de crecimiento y recepción de opiniones para que este impacto sea positivo. Dicho resultado conversa con lo encontrado en investigaciones anteriormente mencionadas, como la de Malik *et al.* (2020), Ward (2019), Sunarsi *et al.* (2021) o Chan (2019).

Otro estudio es el realizado por Giffen-Cheng y Wang (2017) con el objetivo de entender cómo los líderes de diseño guían y orientan la creatividad e innovación a sus propios equipos, tuvo como resultado la identificación de tres ejes por medio de los cuales se puede influir en el éxito del equipo de diseño. El primero es lograr una interacción agradable entre el equipo y el líder; el segundo, fomentar la libertad para ejercer el trabajo y la creatividad dentro de la compañía; y el tercero, contar con una orientación clara hacia los objetivos de negocio. Asimismo, si bien estos tres ejes influyen, también la propia empresa puede influir mediante la disposición de espacios para un eficiente trabajo, los recursos que se puedan brindar para que el equipo aprenda y crezca, así como ciertos incentivos económicos.

Por su parte, Muenjohn *et al.* (2020) han ido desarrollado una línea de investigación en liderazgo en diseño en Asia, continente donde el ámbito de la innovación es muy agresivo y muchas de esas empresas centran miles de recursos económicos en buscar nuevos productos para sus usuarios, lo que los ha llevado a evidenciar que el concepto es fundamental para la innovación y que esto se encuentra directamente relacionado con el desempeño en las empresas. En esa misma línea, un año después Muenjohn *et al.* (2021), ratifican este hallazgo, encontrando que la práctica de comportamientos ligados al liderazgo en diseño es, justamente, una de las habilidades que fomenta un mejor desempeño en los equipos y, por ende, permite que las empresas puedan ser más innovadoras.

Añadido a lo anterior, es importante señalar la investigación propuesta por Kreltshheim y Lennon (2021), quienes proponen como objetivo entender de qué manera el líder de diseño puede fomentar una cultura organizacional que empodere a su equipo. Basándose en esto, los autores señalan la importancia de la seguridad psicológica que debe tener el líder, pues él podrá fomentar seguridad y confianza

en su propio equipo. En otras palabras, a partir de la seguridad psicológica que el líder tenga dentro de la compañía, permitirá que su equipo pueda desenvolverse de una manera innovativa y creativa en búsqueda de las mejores oportunidades en el mercado. En ese mismo sentido, este estudio también señala que el propio concepto de liderazgo en diseño es complejo y que debe apoyarse multidisciplinariamente para conseguir mejores resultados en los procesos de innovación.

Si bien los estudios específicos sobre liderazgo en diseño son pocos, otro panorama plantean los estudios en donde se busca encontrar la relevancia e importancia que tienen ciertas características de líder para promover comportamientos en equipos de innovación y diseño estratégico, tanto a nivel mundial como a nivel latinoamericano. Uno de ellos es el propuesto por García-Manjón (2018) que hace referencia a cómo el liderazgo influye y está estrechamente relacionado a la innovación. Este autor examina la relación entre liderazgo y el desempeño innovador, encontrándose que dependiendo el estilo de liderazgo que presente la persona, se obtiene un impacto diferente en la búsqueda de innovación. Particularmente, destaca en su investigación dos tipos, tanto el carismático como el transformacional, pues ambos tipos generan altas tasas de innovación corporativa.

Incluso, el liderazgo también puede influir en la creatividad de los equipos de innovación. En ese sentido, Cavazotte y Paula (2021) encontraron que el liderazgo compartido favorece a la creatividad en una muestra de equipos de innovación pertenecientes al sector energía en Brasil. Además, una recomendación clave de parte de estos autores para las compañías es que empiecen informarse más sobre el liderazgo, pues los ayudará a gestionar mejor su desempeño en innovación.

Mientras tanto, Hoang *et al.* (2021) desarrollaron una investigación con el propósito de explorar las características de un líder para el fomento de comportamientos innovadores dentro de una empresa del sector turístico, observando que si el líder proporciona autonomía y apoyo es más probable que la empresa tenga comportamientos innovadores. Asimismo, señalaron que el liderazgo tiene que ser llevado de la mano con un clima que aliente el compartir comunicaciones y conocimiento entre todos los involucrados.

En esa misma línea de investigación, Wu *et al.* (2021) plantean como objetivo de su estudio entender si el liderazgo es predictor del comportamiento innovador, y si este se encuentra mediado por otros factores. Para ello, tomaron una población multi-empresarial de líderes y empleados en nueve compañías chinas, encontrando que el estilo de liderazgo diferencial predijo positivamente el comportamiento innovador, mediado por una variable como el compromiso laboral. Similar a lo anterior, Tian y Zhang (2020) realizan un estudio cuantitativo en China en donde encuentran similares hallazgos. Lo particular de esto es que ellos encuentran que el liderazgo funciona como predictor del comportamiento innovador y a su vez es mediado por el compromiso laboral. Es importante recalcar que los dos últimos artículos presentados son consistentes en afirmar que las compañías deben empezar a tomar en cuenta los efectos de cualquier estilo de liderazgo como generadores de innovación.

A su vez, otras investigaciones en contextos latinoamericanos presentan resultados similares entre el liderazgo y el comportamiento innovador. Por un lado, Prieto *et al.* (2020) realizaron un estudio en Colombia, donde obtuvieron como resultado que las prácticas de liderazgo influyen en el comportamiento innovador dentro de una empresa educativa. Asimismo, los participantes que obtuvieron un mayor comportamiento innovador fueron los que notaron un mayor liderazgo dentro de sus jefes.

Por otro lado, Garcilaso de la Vega y Rozas (2019) realizaron una aproximación dentro de una compañía hotelera peruana, que tuvo como desenlace una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el comportamiento innovador. Este hallazgo también ayuda a entender que, para fomentar la innovación en las compañías, un líder transformacional es ideal, pues sus características ayudan a incentivar comportamientos de apertura para nuevas ideas.

Lo referido a lo largo de esta sección, permite comprender la importancia del liderazgo dentro del contexto empresarial y, particularmente, dentro del diseño, a partir de estudios que han demostrado que una buena gestión en el liderazgo fomentará el desempeño y comportamientos innovadores, así como la creatividad, llevando a los equipos de diseño a ser mucho más importantes y estratégicos dentro del panorama empresarial.

C. Tercera parte: Relevancia, línea y estructura de la investigación

I. Relevancia de la investigación

La revisión de la literatura permite encontrar muchas líneas vacantes, que constituyen oportunidades para seguir desarrollando investigación ligada al liderazgo en diseño, a la cual esta tesis pretende contribuir de tres maneras.

La primera de ellas es llevar a la acción el concepto de liderazgo en diseño, pues se busca que más diseñadores puedan seguir interesándose en este campo, aún poco explorado en muchas compañías y posicionar el diseño como eje estratégico para su crecimiento empresarial.

La segunda de ellas es construir desde el diseño el concepto de liderazgo, y no solo tomarlo de otras disciplinas. Ello se debe a que, si bien existen estudios relacionado al liderazgo, estos tienen un enfoque desde otras disciplinas como la psicología o administración, con lo cual se hace relevante, desde el diseño, plantear un abordaje diferente, tal y como se propone en el presente estudio. Es decir, construir desde la visión de los propios líderes diseñadores las características, funciones, roles, habilidades, etc. que el mercado laboral esté requiriendo para ser líder en diseño y, asimismo, analizarlo académicamente, con el fin de que desde los diferentes centros de estudios se de valor a ello.

Por último, brindar mayor conocimiento del liderazgo en diseño en dos sectores importantes para el desarrollo económico peruano. Esto se debe a que no se encontraron investigaciones académicas específicas en los sectores de banca y seguros ligadas al liderazgo en diseño, sino más vinculadas hacia empresas de tecnología o energías, que pueden ser relevantes para otros contextos fuera del Perú. Ello hace que los rubros escogidos aún sean desconocidos para el liderazgo en diseño y que pueda ser una puerta para que este tipo de empresas le tomen mayor atención.

II. Línea de la investigación

El presente trabajo se realizó en el marco de la Maestría en Gestión del Diseño de la Facultad de Diseño y Comunicaciones de la Universidad de Palermo, en 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.

Sin dejar de lado que, desde esta línea de investigación, hay un aporte al desarrollo y fortalecimiento de la comunidad de diseñadores, en la cual el liderazgo es un tema que el diseñador tiene que involucrarse para generar valor, ya que hoy es una tendencia a nivel mundial y todavía en Latinoamérica no llega a explorarse del todo, aunque constituye un potencial enorme para desarrollar investigación y aportar a otros sectores, países y contextos empresariales.

Considerando la relevancia y la línea escogida, se evidencia que la presente investigación permitirá entender y conocer cuáles son las áreas de liderazgo más importantes que tiene el líder en diseño dentro de los sectores bancarios y seguros en Lima Metropolitana, todo ello a su vez dentro de un contexto en el cual el diseño es cada vez más importante para las empresas, que actúan en un entorno competitivo y agresivo como el que se vive actualmente. En síntesis, esta tesis pretende aportar al campo de diseño una nueva y doble perspectiva, empresarial y académica, que permita comprender al liderazgo en diseño como una herramienta relevante para hacer crecer exponencialmente a la disciplina y, asimismo, que permita percibir a los diseñadores no solo como desarrolladores o hacedores, sino con habilidades estratégicas y de gestión, todo ello en un contexto en el cual el diseño va tomando un rol cada vez más protagónico para fomentar innovación y crecimiento sostenible.

III. Estructura de la investigación

Para lograr el propósito de esta tesis se plantea una estructura en tres capítulos, que se suman a la presente introducción, y finaliza con un apartado de conclusiones. El primer capítulo, denominado *Relación entre diseño estratégico, innovación y liderazgo en diseño*, tiene como objetivo proporcionar claridad

conceptual sobre los principales términos usados como son el de innovación, diseño estratégico, gestión de equipos y liderazgo, así como las corrientes académicas elegidas para la investigación.

El segundo capítulo, denominado *El liderazgo en diseño*, explora dos grandes focos. Por un lado, las habilidades blandas o duras para llegar a ser líder en diseño, a partir del análisis de las diferentes entrevistas, documentación académica y empresarial sobre el tema. Por otro lado, se explica el marco de liderazgo elegido en la presente tesis, propuesto por Koberdamm (2021), y sus áreas recomendadas (operaciones, experiencia, estrategia, empresa y equipo), para finalmente establecer una discusión entre lo que plantea la autora, lo que aportan los entrevistados y la literatura sobre el tema.

El tercer capítulo, denominado *mediadores que influyen en el liderazgo en diseño* se enfoca en conocer como dichos mediadores influyen en la manera en cómo se lidera. La primera de ellas es el nivel de maduración en diseño que puede presentar las empresas de banca y seguros. La segunda de ellas son los habilitadores y restrictores que tienen estas empresas para ejercer el liderazgo. Por último, se presentará la condición de ser líder en diseño bajo una formación de pregrado en la disciplina o ajena a esta.

Una vez terminando este capítulo, se procederá a realizar una sección de cierre con conclusiones en base a lo investigado y lo obtenido en campo, para cerrar con las referencias y bibliografía utilizada.

Capítulo 1: Relación entre diseño estratégico, innovación y liderazgo

El primer capítulo se divide en tres secciones, todas ellas de índole teórico. La primera de ellas denominada *innovación y diseño estratégico*, enfocada en encontrar la relación entre ambos términos y servirá para contextualizar lo que hacen las áreas donde se encuentran los líderes de diseño. La segunda llamada *la gestión de equipos en el mundo empresarial*, la cual permite entender la diferencia entre grupo y equipo, este último dirigido por un líder. Como última sección se encuentra la denominada *Liderazgo*, donde se plantea conocer el término y, particularmente, se hace énfasis en los estilos carismático y transformacional para conocer sus características.

1.1. Innovación y diseño estratégico

En primer lugar, es importante definir el concepto de innovación, ya que durante los últimos años ha sido utilizado en diferentes contextos y situaciones como la academia, sectores empresariales o de gobierno, muchas veces sin contar con una precisión teórica que acompañe y que permita darle un marco de acción.

Así, se pueden obtener definiciones tales como que la innovación significa un cambio que genera valor, o que la innovación incluye todo cambio basado en conocimiento que proporciona valor para las compañías (Mulet, 2006; Taylor, 2017). En esta misma línea, la *Confederation British Industry* (2008) menciona que la innovación es un proceso continuo y dinámico, donde el conocimiento se transforma en valor, dándole relevancia a esta transformación de lo intangible a algo que pueda brindar utilidad.

Adicionalmente, otra propuesta es la que brinda Greenhalgh y Rogers (2010), quienes mencionan que la innovación es la aplicación de nuevas ideas en unos posibles tres aspectos: producto, procesos u algún otro que sea relevante para que una empresa pueda generar crecimiento. Particularmente, estos autores reflexionan sobre el crecimiento, pues este debe ser amplio y tiene que incluir valor tanto para la empresa como para el usuario.

Otra definición es la propuesta por Mulgan y Albury (2013), quienes ampliaron el concepto hacia uno en donde se involucra la innovación mediante la creación y puesta en marcha de nuevos procesos, productos, servicios y métodos, que brindan mejoras significativas a un fin, a su eficiencia, eficacia o calidad. Por

otro lado, también se puede encontrar definiciones que añaden dentro de su concepto otros términos, siendo una de ellas, la propuesta por la *Economic and Social Research Council* (2008), quienes hacen mención de que la innovación es la introducción victoriosa de nuevos servicios, productos, procesos, pero además de nuevos modelos de negocio y de nuevas maneras de trabajar.

Sin embargo, estas definiciones aún son muy generales y diversas para un concepto tan complejo como es el de la innovación. Por ello, para la presente investigación se plantea tener como definición principal de innovación, la propuesta por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico, OCDE, desarrollado en el *Manual de Oslo*, y que hoy en día es un referente importante dentro de la comunidad académica porque parte del principio de que la innovación puede y debe medirse (Kotsemir *et al.*, 2013). Así, dicha organización define a la innovación como un producto o proceso nuevo/mejorado (o la combinación de ambos) y que ha tenido procesos de validación e iteración, alejándose significativamente de lo que se tiene hoy (OCDE, 2018). Además, menciona una serie de actividades que impulsan y fomentan la innovación, entre ellas la investigación básica, el desarrollo de software, la gestión de la innovación, al diseño y a otras actividades creativas (OCDE, 2018).

De esta manera, la existencia de una relación entre la innovación y el diseño es validada por dicha institución, al mismo tiempo que otros autores mencionan asociaciones inherentes al diseño, como Tienken (2013), quien señala una relación entre innovación y creatividad por la forma de pensar; o por Stenberg (2017), que señala una asociación con la resolución de problemas existentes, pues el diseño permite utilizar nuevas maneras para resolverlos.

Sin embargo, algunos diseñadores como Bierut (2005), socio de la firma de diseño *Pentagram*, hace mención de que la innovación se ha convertido en un eufemismo predilecto para los diseñadores, ya que de esta manera la industria tiene una mayor aceptación en los negocios, donde se cree que el “diseño” es algo cosmético y efímero, pero si se cambia esa palabra por la de innovación, esta termina siendo percibida como enérgica y esencial, además de siempre bienvenida.

Sea la relación que sea, actualmente el diseño está empujando a la innovación, jugando un rol importante en su ejecución y materialización dentro de las empresas (Fernández *et al.*, 2018), además de que hay un mayor

involucramiento por parte de los diseñadores en los procesos de innovación que se llevan de manera tangible (productos) como intangibles (servicios), sin olvidar el ecosistema digital (Calabretta y Kleinsmann, 2017). Del mismo modo, representantes de *IDEO*, firma de diseño estratégico, mencionan que el diseño ya es parte del léxico de la innovación, donde ya no solo se ven especificaciones de productos sino temas mucho más relevantes para el ciclo de este (Weiss, 2002).

Por ello, se puede decir que existe un reconocimiento sobre el rol del diseño en la innovación y los negocios, tanto por el lado académico como por el lado empresarial, y esta relación para muchos autores se traduce en lo que se denomina diseño estratégico, ya que pasamos de lo táctico hacia una capacidad estratégica para brindar valor (Brown, 2008; Gardien *et al.*, 2014; Kleinsmann *et al.*, 2017; Liedtka, 2015; Martin, 2009).

Así, el diseño estratégico se convierte en una guía para el éxito en muchas empresas (Kavcic, S/F), además de que, para otras, se vuelve la principal forma en que el diseñador sea relevante para la propia industria del diseño, así como la del negocio (Rosebrook, S/F). A pesar de todo lo mencionado, y al igual que la innovación, el diseño estratégico aún no ha consolidado una definición que sea mayoritariamente aceptada (Brown, 2019).

Por ello, es posible identificar dos mundos, por un lado, el que se ha formulado desde la academia, siendo una de ellas la planteada por Stevens (2009) que menciona que el término diseño estratégico “se utiliza para referirse al uso de servicios de diseño para crear y mantener una ventaja competitiva” (p.6). Otro autor que plantea una definición es Leiro (2006), quien plantea al diseño de una manera más compleja y definiéndola como la coherencia e interacción mutua entre empresa, mercado y sociedad para generar valor y sentido desde el diseño en base a necesidades y comportamientos detectados previamente. Otra perspectiva más práctica es la planteada por Calabretta *et al.* (2016) quienes definen al diseño estratégico como “los principios, herramientas y métodos para influir en la toma de decisiones estratégicas dentro de una organización” (p.9).

Hasta aquí, el diseño estratégico combina factores de negocio, diseño, toma de decisiones, etc. Pero la definición que Hill (2014) propone entiende todas estas aristas, añadiéndole la importancia de la investigación. Para el autor, el diseño estratégico es la “alianza del pragmatismo con la imaginación, ofreciendo

investigación (...), aprendizajes (...) y comunicación (...), equilibrando la intención estratégica y el capital político con la acción iterativa, el pensamiento sistémico y el enfoque en el usuario” (p. 80). Particularmente, esta definición ha servido como base para que otros académicos reflexionen, y uno de estos trabajos es el propuesto por Brown (2019), quien ha construido y validado su definición con una comunidad académica de la Universidad de Indiana, proponiendo que el diseño estratégico es “un proceso de diseño que incluye consideraciones comerciales como posicionamiento competitivo, estrategia de precios, de distribución y publicitaria” (p. 41).

Por otro lado, todas estas definiciones académicas se encuentran ciertamente alineadas con el otro mundo, que son las formuladas por firmas de diseño. En ese sentido, una primera definición es la que brinda *Design Strategy* mediante Kavcic (S/F), señalando que el diseño estratégico es un enlace entre la estrategia empresarial, la planificación estratégica, el pensamiento y principios de diseño; es decir, el punto medio entre lo que pretende la empresa y lo que necesitan los usuarios. De la misma manera, *The Fountein Institute* a través de Humble (2021) hace referencia a que el diseño estratégico “es la aplicación de principios de diseño tradicionales a problemas sistemáticos (...), específicamente, en entornos empresariales, el diseño estratégico une la estrategia comercial con el diseño para innovar (...) y descubrir nuevos espacios para mejorar” (párr.9).

En esta búsqueda de definiciones, Continuum, empresa latinoamericana de diseño estratégico, lo define como “un camino o manera en que el diseño, en su acepción más amplia, puede ayudar a una empresa a tomar como suya una oportunidad de negocio” (Pérez, 2011, p.7)

Por último, la firma de diseño *Design SoJourn* (2009) menciona que el diseño estratégico es “un proceso que adopta un enfoque holístico y multidisciplinario para lograr soluciones de diseño (...) capturando todos los aspectos de los requisitos de un producto y utilizando dichos requisitos para influir en la solución de diseño final” (párr.2). Dicho planteamiento será utilizado como base para este estudio, ya que dentro de toda la búsqueda bibliográfica es la que agrupa mayor cantidad de enfoques y corroboran la intersección e importancia del negocio y diseño, añadiendo el valor multidisciplinar que genera el trabajo en equipo para darle valor al producto.

Así, se ha podido realizar un recorrido conceptual sobre ambos términos, tomando la perspectiva que propone el *Manual de Oslo* mediante la OCDE (2018) para el concepto de innovación y; por otro lado, la definición propuesta por la firma de diseño *Design Sojourn* (2009). Ambos conceptos presentan características comunes con otras definiciones, pero tienen ciertas particularidades que hacen que los términos tanto de innovación, como de diseño estratégico sean llevados a su máximo expresión, además de que conversan, implícitamente, con un término que se abordará a continuación: el trabajo en equipo.

1.2. La gestión de equipos en el mundo empresarial

Otro concepto relevante para la presente tesis es la gestión de equipos; sin embargo, para definirla correctamente, se propone; en primer lugar, diferenciar dos terminologías que involucran a la gestión; por un lado, el de grupo de trabajo, y; por otro lado, el de equipo de trabajo.

El primer término, según, Amar y Amar (1999) se refiere a una interacción para compartir, pero con la particularidad de no requerir un esfuerzo compartido. En otras palabras, sus características son que las tareas se reparten de manera equitativa, además que al terminar una tarea el responsable se puede marchar, y principalmente, que no hay un compromiso dado.

El segundo término, trabajo en equipo, según Medina (2018), es la actividad que efectúa un conjunto de personas organizadamente para conseguir realizar un esfuerzo común. Otra propuesta es la brindada por Martínez (1998), quien señala una sinergia entre un grupo de personas que han utilizado recursos de manera racional y humana para el logro de un objetivo común y coordinado, superior al esperado individualmente. Dicha definición no solo menciona el conjunto de personas, sino también a los recursos con lo que cuenta para lograr un objetivo en común, y a la coordinación, que es un eje que viene de la propia gestión de equipos.

Con ambos términos definidos, en la presente tesis se enfocará en el de trabajo en equipo, ya que en la búsqueda de innovación se alienta a trabajar de forma colaborativa y cooperativa mediante la diversidad de habilidades, conocimientos, etc., que hace que el trabajo en equipo sea clave y hasta se tome como una ventaja sobre otras empresas que no lo practican (Medina, 2018; Torrelles *et al.*, 2011).

Ahora que se tiene definido el trabajo en equipo, se puede entender la relevancia de hablar sobre la gestión de estos, que para este estudio en particular termina siendo fundamental, pues es, así que se logra realizar una distribución de tareas y responsabilidades con autonomía e independencia, además como resultado fomenta un ambiente de confianza, respeto y colaboración en las iniciativas que se estén manejando (Luz Toro, 2015). A lo que se suma que una adecuada gestión permite demostrar eficacia y eficiencia del grupo (Ayoví - Caicedo, 2019).

Así, la definición propuesta por Mehek (2020) sobre gestión de equipo será considerada como principal. Esta refiere a la capacidad individual y organizacional para administrar y coordinar a un grupo con el fin de efectuar una labor, teniendo como características el enfoque colaborativo, un patrón de cadena en las tareas, y objetivos personales conectados con objetivos empresariales. Es importante señalar que esta definición incluye al propio individuo y a las empresas, ambos en la búsqueda de realizar una interconexión de tareas para llegar a un objetivo en común.

Cabe mencionar que una gestión de equipo sin un adecuado incentivo sobre el desarrollo de este no podría generar el éxito esperado. En ese sentido Mehek (2020) propone y hace énfasis en cinco etapas para el desarrollo de los equipos. La primera de ellas es la formación, donde el equipo se conocerá y compartirá experiencias que ayuden a consolidar el objetivo, donde es importante una figura de motivación. La segunda etapa es la del desacuerdo, que si no es bien encausado puede conducir a un quiebre, ya que es allí donde el grupo encuentra diferencias que afectan la productividad, de modo que aquí es relevante la imparcialidad y resolución adecuada. La tercera etapa es la de normalización, generando los objetivos comunes luego del desacuerdo, y empieza una etapa de confianza, respeto y ayuda en la cual es importante el positivismo y dejar de lado los conflictos. La cuarta etapa es la del desempeño, la cual se caracteriza por la estabilidad y objetivos comunes para la empresa, siendo más autodirigido, aunque sigue siendo guiado. La última etapa es la de la clausura, caracterizada por la satisfacción y reconocimiento porque ya se logró el objetivo, y una mezcla de incertidumbre hacia lo que se vendrá más adelante.

En todas estas etapas la figura del líder es relevante, pero este puede emerger del propio equipo o puede ser impulsado por la empresa. Sea el camino que sea, el líder, a través de una adecuada gestión de su equipo e inyectando las características señaladas en las etapas anteriores, podrá lograr llegar a los objetivos empresariales planteados. Pero no siempre es fácil para las empresas saber las características que un líder requiere para realizar correctamente su función, aunque esto es vital, ya que permite reducir la incertidumbre a futuro, además de inyectar productividad y eficiencia en el contexto del trabajo en equipo (Mehek, 2020; Soni, 2020). Por ello, en el siguiente subcapítulo se plantea el concepto de liderazgo, entendiéndolo en su complejidad y, particularmente, viendo como influyen diversos estilos en la práctica empresarial.

1.3. Liderazgo

Al igual que los otros conceptos anteriores, el liderazgo también cuenta con una complejidad en su definición, no existiendo una definición aceptada universalmente (Lupano y Castro, 2013). Encontrándose, dentro de la literatura académica, una gran cantidad de autores que han intentado definir el liderazgo desde diferentes perspectivas profesionales, como puede ser la sociología, psicología, administración, etc., volviendo el concepto cada vez más multidisciplinario (Bass, 1990; Nohria y Khurana, 2010; Podolny *et al.* 2005; Robbins y Judge, 2017).

Asimismo, el estudio del liderazgo ha ido evolucionando, convirtiéndose en un concepto con una complejidad alta, que puede ser analizado desde diferentes enfoques. Entre ellos, hay estudios que se enfocan en cómo es la relación líder – seguidor (Castro y Lupano, 2007; Vásquez - Mendoza *et al.*, 2022); otras referencias académicas se relacionan específicamente a los seguidores (Grossi, 2019), también se refieren a las características que ejercen los líderes (Alvarado *et al.*, 2012; Bertotto, 2013), y una última vertiente se dedica a estudiar los estilos de liderazgo (Aguirre *et al.*, 2017; J. Sánchez, 2002). Específicamente, para esta tesis hablaremos de estas dos últimas, pues ambos ayudan a entender como este concepto de liderazgo ha realizado una transición, para también ser hablado dentro de los equipos de innovación y diseño estratégico.

Primero se definirá conceptualmente el liderazgo. Dilts (1998) lo define como la capacidad que tiene un individuo de influir en otros con el objetivo de conseguir alguna acción particular. De esta propuesta podemos ver que el liderazgo tiene una acción particular, la de influir. En esta misma línea, una propuesta similar es la planteada por C. Gómez (2002), que lo define como la capacidad de ejercer influencia en un grupo para el logro de metas. Ambas definiciones mantienen un eje de influencia como valor principal en la definición. Otra propuesta es la de Barahona *et al.* (2011), señalando a que el liderazgo es una manera de ejercer influencia entre el líder y sus seguidores con el fin de llegar a un objetivo compartido. Aquí nuevamente se habla de influir, pero ahora con una definición más cercana al trabajo en equipo, donde existe un objetivo compartido.

En estas tres primeras definiciones es importante destacar que, si bien académicamente el liderazgo tiene diferentes enfoques, hay un acuerdo entre ellas. Ahumada (2004) encuentra que el liderazgo se envuelve en la capacidad de influir sobre otros, con lo cual, conceptualmente, está cercano a la idea de poder. Para llegar a sustentar esta idea, Mintzberg (1992) señala que el poder tiene la capacidad de causar efecto en acciones o decisiones, con el fin de obtener algo a cambio; y del mismo modo, el liderazgo también tiene esa capacidad de influencia sobre otros. Sin embargo, si bien hay una relación entre ambos conceptos, la diferencia radica en la utilización de los mecanismos de influencia, ya sea motivacionales o de generación de compromiso, que es justamente lo que una empresa hace para obtener mejores resultados (Gonzales y Guenera, 2007).

Así, se puede encontrar definiciones de liderazgo que incluyen estos mecanismos como el de la motivación. Una de estas definiciones es la de Dickmann y Stanford (2002) señalándolo como un proceso social que conlleva tanto influir como motivar acciones hacia el resto del equipo. En esa misma línea, Davis y Newstrom (2003) coinciden en que el liderazgo es el medio por el cual se influye al equipo con la finalidad de que se trabaje de manera motivada en la consecución de objetivos. Otros autores como Robbins y Judge (2017) mencionan que dicho concepto incluye la inspiración, motivación e influencia en el grupo para facilitar el éxito en los objetivos empresariales. De la misma forma, Vásquez *et al.* (2014) señalan que dentro del proceso del liderazgo hay una influencia del líder, la cual

debe implicar algún cambio hacia los seguidores, ya sea en ejes como la motivación, competencias, carácter, etc.

Añadido a lo anterior, G. Fernández (2002) indica que el liderazgo supone una esfera adicional a los ejes de motivación, inspiración y alineamiento, que es la gestión, todo ello con el fin de obtener una adecuada dirección en la empresa. Sumando a ello, autores como Antonakis *et al.* (2004), señalan al liderazgo como un proceso atributivo; es decir, bajo una percepción social del grupo, en donde hay una persona considerada y competente que lleva el rol del líder por los demás, similar definición de liderazgo también es propuesta por Lord y Maher (1991).

A pesar de que todas las anteriores definiciones se muestran completas y comprenden al liderazgo en su esencia, la definición principal que se utilizará será la brindada por Hoon *et al.* (2015), quienes definen al liderazgo como un proceso en el cual “el líder orienta e influye sobre las actividades del equipo, incluyendo una visión de distintas variables como los valores, tareas, procesos y cambios, que debe controlar para que el equipo logre los objetivos planteados” (p.2). Dicha elección se debe a que la definición propuesta incluye lo esencial del concepto – es decir, su dimensión de influencia – pero además incluye otras variables que el líder debe tener y ejercer para el logro de los objetivos del equipo. Asimismo, porque esta definición incluye, implícitamente, una dimensión que la aleja del concepto de poder, que es la motivación.

A la par de todos los estudios sobre el liderazgo, se han ido realizando otro tipo de investigaciones para profundizar en teorías más integradoras del concepto, muchas de ellas ancladas a comprender si es que el liderazgo es una competencia inherente a la persona o si es posible ir aprendiéndola en el camino (Chiavenato, 2009). Por otro lado, autores como Bass y Bass (2009) intensificaron sus estudios con el objetivo de entender y conocer el liderazgo desde los rasgos personales, habilidades o características de personalidad.

En esa misma línea de estudio, y con el objetivo de explicar la relación líder – seguidor, años más tarde se añade otra variable importante, que es el ambiente de trabajo (R. Gómez, 2006; Lussier y Achua, 2011). Así, se plantearon propuestas teóricas nuevas, las cuales caracterizan al liderazgo según estilos. Dichos estilos para Mitonga-Monga *et al.* (2012) son una mezcla de diversas características, rasgos y comportamientos que va generando el líder con el fin de interactuar con

sus seguidores. Añadido a esa definición, Harris *et al.* (2007) sostienen que el estilo de liderazgo es una relación usada por el líder con el objetivo de que sus seguidores puedan colaborar para la obtención de una meta común.

Por su parte, los estilos de liderazgo han sido y siguen siendo estudiados; entre ellos, se encuentran el liderazgo transaccional (Burns, 1978), el liderazgo laissez-faire (Bass y Avolio, 1994) o estilos más nuevos como el liderazgo auténtico, que para Northouse (2016) al no contar con demasiada evidencia empírica, se debe seguir estudiando a futuro, para delimitar cuáles son las diferencias frente a otros estilos.

Para esta tesis nos interesan en especial dos estilos de liderazgo; por un lado, el liderazgo carismático y; por otro lado, el liderazgo transformacional (Burns, 1978; Bass, 1985), ya que son estilos que comparten cierta base teórica con nuestro concepto principal: el liderazgo en diseño, además de que dentro de la literatura señalada en la introducción, ambos estilos han sido estudiados con resultados positivos para fomentar variables importantes para las empresas. De esta manera, en los siguientes dos subcapítulos se revisará en la literatura académica la definición de cada estilo, así como sus principales características. Ello permitirá, más adelante, tener una base más sólida y diferenciada con el liderazgo en diseño.

1.3.1. Liderazgo Carismático

Según investigaciones de Chemers y Ayman (1993), y Deusdad (2013), el concepto tiene sus inicios con Weber, quién mediante sus estudios planteó las bases teóricas sobre el término. En ese sentido, Weber señala que este estilo de liderazgo se encuentra relacionado con el heroísmo o ejemplaridad de la persona, además de normas que el líder ejerce dentro de su grupo de seguidores, pues entendía que la característica de carisma le daba al líder un elemento humanizador, pero al mismo tiempo revolucionario para el cambio social, ya sea mediante la transformación, renovación o mejora de las sociedades (1964; 1982).

Sin embargo, no fue hasta House (1976) que se comenzó a sistematizar más información sobre este estilo dentro del campo organizacional; este sugiere una definición en donde el líder cuenta con una máxima influencia sobre sus seguidores, debido a que trasmite una confianza en sí mismo excepcional o por la menos da la

sensación de ello, con lo cual los seguidores son influidos de tal manera que ejecutan la visión brindada. En otras palabras, el estilo liderazgo carismático tiene tal capacidad de influencia sobre los seguidores que se considera uno de los más exitosos, además está relacionado al fomento de la creatividad e innovación (Al Khajeh, 2018).

De esta manera, Pfeffer (1981) y Robbins (1992) señalan que este tipo de liderazgo es fundamental cuando una empresa se encuentra iniciando, ya que este estilo va generando cohesión entre los equipos. En ese sentido, Robbins y Judge (2017) señalan una correlación positiva del estilo con una variable importante en el campo empresarial como es el compromiso.

En relación con las características del líder carismático, para Chemers y Ayman (1993) su principal singularidad está anclada a lo emocional y otra gran parte a la manera en que puede ejercer ello para la motivación, principalmente en momentos de incertidumbre. Así, para Iván Sánchez (2008) el líder carismático transmite una serie de conductas que logra calar dentro de sus seguidores, de tal manera que puede obtener una eficiencia importante.

Otros autores como Conger y Kanungo (1987) señalan otras características, como son las conductas asertivas, la autoconfianza, ser visionarios y sensibles hacia las necesidades de sus seguidores, además de asumir riesgo para el bienestar común. De hecho, los mismos autores denominan a este tipo de líder como “héroes” o “paladines”, ya que al cumplir con todas esas características hacen ver a sus seguidores que son capaces de seguir lo que predicán.

Particularmente, este estilo de liderazgo depende mucho de los seguidores, en el sentido que son ellos quienes asignan esta cualidad de carismático al líder (Molero y Molares, 2011). En otras palabras, este estilo cuenta con una relación dual entre líder – seguidor, en donde ambos ejercen ciertos poderes de persuasión (Campos *et al.*, 2020). Pero, el líder es quien debe demostrar las características anteriormente mencionadas de confianza e idoneidad, para que no se escape de las manos su poder de influencia en el grupo.

De lo último se desprende, justamente, una de las razones de porque este estilo de liderazgo ha tenido varias temporadas en donde no ha sido estudiado y no fue hasta que autores como House (1976) que empezaron a usarlo dentro del campo empresarial. Asimismo, Al Khajeh (2018) señala que este tipo de liderazgo

produce seguidores felices, pero líderes a futuros limitados, ya que dentro de las empresas estos seguidores se vuelven tan dependientes que, si el líder se va, el grupo entra en colapso. Steyrer (1998) es otro autor que coincide con esa premisa, al mencionar que, si bien el líder carismático cuenta con actitudes positivas para las empresas, lo negativo es la dependencia o hasta la manipulación que puede ejercer bajo la premisa del carisma. Otros autores como McShane y Von Glinow (2010) son más radicales y señalan que este tipo de liderazgo no produce cambios positivos para las empresas, al contrario, la manipulación del líder puede ser tal que la empresa se perjudique.

1.3.2 Liderazgo Transformacional

El estilo de liderazgo transformacional viene siendo uno de los más populares y valorados por su implicancia en diversos sectores (Uzuriaga *et al.*, 2020), además autores como Bass y Riggio (2006) señalan el éxito de este estilo a que se acentúa la motivación intrínseca y el crecimiento personal o profesional de los seguidores.

Los primeros antecedentes y definición sobre este estilo lo formula Burns (1978), quien desarrollo un estudio con enfoque político para ver los procesos comportamentales de estos líderes y sus seguidores. El mencionado autor describe al liderazgo transformacional como un proceso en donde los participantes - tanto el líder como el seguidor - se motivan mutuamente con el objetivo de alcanzar las metas pactadas. Al mismo tiempo, Yukl (1994) señala que este tipo de liderazgo no se da de manera aislada, sino que es parte de un proceso, en donde los seguidores son motivados para conseguir los objetivos trazados. De esta manera, este estilo, desde sus inicios, se diferenció con el estilo carismático por sus características morales y principalmente motivacionales hacia el crecimiento del otro y de las empresas (Jones y George, 2010; Yukl, 1994).

Años después Bass (1985), tomando en consideración las investigaciones previas de Burns (1978), reconceptualiza el estilo transformacional y provee la definición que ha sido la más estudiada (Yammarino, *et al.*, 2005). Bass (1985) define este estilo por medio de un agente transformador - es decir, más relacionado a la figura de un mentor- quien va produciendo influencia sobre los seguidores, además de considerar las necesidades de ellos y la búsqueda de su desarrollo (Al

Khajeh, 2018). Así, por el lado de los seguidores, se va generando confianza, admiración, lealtad, adhesión y respeto hacia la figura del líder (Contreras y Andrade, 2014).

Estudios posteriores (Bass, 1985; Bass y Avolio, 2004) señalan la existencia de cuatro dimensiones para el estilo de liderazgo transformacional. Una de ellas, denominada consideración individualizada, que refiere a la forma de atender y cubrir las necesidades de los seguidores mediante cuidado, retos, oportunidades, etc. Otra dimensión, la motivación inspiradora, hace referencia a la manera en cómo el líder plasma el futuro con el objetivo de convencer y comprometer a los seguidores. La siguiente, de influencia idealizada, es donde el líder ocupa el punto máximo de representación y, por consiguiente, genera una confianza de compromiso por parte de los seguidores. Por último, la dimensión denominada estimulación intelectual implica que el líder brinda y fomenta acciones para que los seguidores puedan resolver y desafiar problemas usando sus propias capacidades.

Entre las características del líder transformacional, autores como Iván Sánchez (2008) indican que el líder es una persona que se convierte en un *coach* motivacional, al inspirar a que los seguidores puedan llegar a los objetivos, y al fomentar el desarrollo personal para la consecución de esos objetivos. Así, este tipo de líder busca una evolución positiva, crecimiento e inspiración hacia sus seguidores, preocupándose no solo por sus intereses, sino por los de todo el colectivo (Cruz - Ortiz *et al.*, 2013).

Otros autores como Odemery y Ifeanyi (2013) concuerdan con la definición anterior, señalando que un líder transformacional es quien permite obtener resultados satisfactorios tanto laborales como personales dentro del contexto donde se encuentre. De la misma manera, Hermosilla *et al.* (2015) señala que este estilo se caracteriza por tener una visión, inspiración, confianza y alta motivación para el logro de objetivos en sus seguidores.

Finalmente, en línea con lo mencionado anteriormente, el liderazgo transformacional tiene como beneficio desarrollar y buscar el crecimiento para los seguidores dentro del contexto en donde se encuentren (Kabeyi, 2018). Así, el contar con este estilo de liderazgo dentro de un contexto empresarial es vital, pues este tipo de líder promueve una visión conjunta, logrando una conexión y compromiso para obtener los resultados empresariales esperados (McShane y Von

Glinow, 2010). Asimismo, autores como Azanza *et al.* (2013) señalan que este tipo de liderazgo en particular fomenta cambios e innovación dentro de las empresas. Por otro lado, de las pocas críticas que se tiene sobre este estilo es la que menciona Northouse (2016), quien señala a este estilo como un concepto difuso, que abarca un abanico de características tan general que es difícil saber los límites que tiene.

1.4 Consideraciones finales sobre el primer capítulo

Gracias a este primer capítulo, de índole teórica y que tiene como objetivo brindar al lector una comprensión y visibilización de la conexión entre los principales conceptos que guían y acompañan al liderazgo en diseño.

De esta manera, el primer concepto que se define es el de innovación donde se pudo encontrar referencias a Greenhalgh y Rogers (2010), Mulet (2016), Mulgan y Albury (2013), Taylor (2017), entre otros, teniendo como definición principal para el estudio la propuesta en el *Manual de Oslo* (OCDE, 2018).

El segundo concepto es el de diseño estratégico, donde se acude a la perspectiva de autores como Brown (2008), Bierut (2005), Calabretta y Kleinsmann (2017), Stenberg (2017), entre otros, tomando como definición principal para este trabajo la que brinda la agencia de diseño estratégico *Design SoJourn* (2009).

El tercer concepto revisado cumple un rol de canalizador, ya que la gestión de equipo es parte lo que realiza el líder, aquí se tomó como referente la definición propuesta por Mehek (2020).

Como se mencionó, el concepto anterior ayuda a guiar la investigación hacia el liderazgo, el cual tiene múltiples definiciones de acuerdo con la literatura revisada (Ahumada, 2004; Barahona *et al.*, 2011; Davis y Newstrom, 2003; Dickmann y Stanford, 2002; Dilts, 1998; C. Gómez, 2002; Mintzberg, 1992). Sin embargo, se eligió la propuesta de Hoon *et al.* (2015) como definición principal a ser considerada para los próximos capítulos.

Cabe resaltar que, dentro de este subapartado de liderazgo, se hizo una diferenciación y profundización sobre dos estilos particulares; por un lado, el estilo de liderazgo carismático, a partir de la definición de House (1976); por otro lado, el estilo de liderazgo transformacional, donde la definición principal es la propuesta por Bass (1985).

Así, se puede visibilizar como todos los conceptos presentados en este primer capítulo se interconectan uno con el otro, donde la innovación y el diseño estratégico van dando valor a las empresas, y para dar valor se necesita gestionar un equipo, el cual es liderado por una persona dentro de la empresa, que tendrá características particulares para su grupo.

Finalmente, en el siguiente capítulo, se cambiará el enfoque conceptual – teórico por uno más contextual y basado, principalmente, en la triangulación de información, es decir, considerando las entrevistas, la revisión de los *curriculum vitae* y la literatura disponible sobre el tema.

Capítulo 2: Liderazgo en diseño

El presente capítulo es el foco de la investigación y se divide en tres secciones, las cuales considera las entrevistas realizadas a los líderes en diseño, la revisión de sus *curriculum vitae* y la literatura disponible sobre el tema para comprender lo que es el liderazgo en diseño.

Tanto en el primer y segundo apartado se busca comprender las habilidades blandas y duras, respectivamente, que son relevantes para ejercer como líderes en diseño dentro de los sectores de banca y seguros en Lima Metropolitana.

En la tercera parte se inicia con la definición de liderazgo en diseño, realizando un recorrido por la literatura actual del tema. Luego de ello, se plantea analizar en detalle la propuesta de Koberdamm (2021) para el liderazgo en diseño, tanto a nivel de áreas y aspectos.

A modo de cierre, se presenta una última sección, donde se presentan los puntos más relevantes de todo el presente capítulo, permitiendo determinar las habilidades claves, áreas y aspectos que un actual o futuro líder en diseño dentro del sector banca y seguros en Lima Metropolitana debe focalizarse.

2.1 Principales habilidades blandas para ser líder en diseño

En primer lugar, las habilidades blandas, también denominadas habilidades no cognitivas, socioemocionales, o dentro del campo empresarial llamadas competencias para la empleabilidad o habilidades laborales son un conjunto de prácticas, actitudes y capacidades que incluyen ejes sociales, interpersonales, comunicativos, de personalidad, entre otros. Las cuales moldean a una persona para que pueda tener la capacidad de comunicarse e interactuar de manera efectiva dentro de un contexto en particular (Cobo y Moravec, 2011; López - López y Lozano, 2021; Ortega, 2016; F. Vera, 2016).

Así, Ortega (2016) señala que este tipo de habilidades se van adquiriendo y desarrollando por la persona desde la niñez, siendo mediada por diferentes factores como el propio hogar, la escuela o la universidad, además de otros ámbitos, como el laboral. Es decir, estas habilidades se van adquiriendo en ámbitos formales e informales de manera transversal durante diferentes puntos de la vida de la persona (Cobo y Moravec, 2011; Recuenco *et al.*, 2022). Por ejemplo, una investigación menciona que la adquisición de habilidades blandas dentro del contexto

universitario no suele darse por medio de materias o cursos específicos, sino que, se dan dentro del proceso de formación que vive el estudiante fuera de las aulas de la universidad (Moreno – Murcia y Quintero – Pulgar, 2021).

Específicamente dentro del campo laboral, Cinque (2016) señala que estas habilidades socioemocionales son importantes para que una persona tenga éxito profesional. De la misma manera, otros autores como Recuenco *et al.* (2022) señalan la importancia que tiene este concepto en el marco empresarial. En ese sentido, este tipo de habilidades son muy valoradas dentro de los procesos de selección, siendo un eje fundamental en todo proceso de empleabilidad, en contraste con las habilidades duras o técnicas que no tienen una apreciación similar. Ello debido a que, actualmente, no solo se valoran los conocimientos aprendidos, sino que se valora el talento para desarrollar habilidades que resuelvan problemas empresariales diversos (Fuentes *et al.*, 2021; Marrero *et al.*, 2018).

Bajo esas condiciones, el campo del diseño y, particularmente, muchos líderes en dicha disciplina han estado contribuyendo con diversas charlas, conferencias y artículos a señalar la importancia que tienen las habilidades blandas para el desarrollo de la disciplina a nivel empresarial. A continuación, se presentarán un total de diez habilidades blandas, de las cuales tres de ellas han coincidido todos los líderes en diseño entrevistados. Luego, se plantean otras dos habilidades, específicas para los líderes en el sector bancario. Finalmente, se describen las otras cinco habilidades, que no fueron mencionadas por los líderes entrevistados, pero que dentro de la literatura revisada tienen una relevancia importante.

La principal habilidad blanda señalada transversalmente por todos los líderes entrevistados es la de saber comunicar. Por su parte, David Hoang, director de diseño de *Webflow*, destaca dos características que complementan a la comunicación; por un lado, la de *storytelling*, pues como líder se tiene que ser persuasivo a todo nivel; y, por el otro, la claridad y consistencia al presentar las ideas (Design Career Network, 2021). En esta misma línea, Adrián Solca (2021) señala a la comunicación como una habilidad clave que debe desarrollar el líder en diseño, mencionando que este líder puede ser el mejor diseñador, sin embargo, si no sabe cómo comunicar el valor del diseño, perderá credibilidad y no permitirá que el equipo pueda tener el impacto que se quisiera.

Añadido a eso, la comunicación va a permitir que el líder pueda tener habilitadores dentro de la empresa, pues una comunicación efectiva sobre el valor del diseño en la empresa terminará construyendo alianzas. Y si las mismas se entablan con posiciones superiores a la del líder en diseño, servirán de puente para que la práctica puede crecer en la compañía (Echos Desirable Futures, 2021; INTERSECTION, 2018).

En ese sentido, los líderes de diseño en Lima Metropolitana señalan a la comunicación como una habilidad importante de demostrar, principalmente, en sus sectores de trabajo, ya que se debe tener un rol de facilitador entre el diseño y el negocio. De esta manera, el líder podrá gestionar conversaciones difíciles y tener el convencimiento que se requiere para lograr que se invierta en el diseño. En palabra del *Líder en Diseño Banco Amarillo (LDBA)*:

Por la industria [banca] es ser facilitadores, poder comunicar para gestionar conversaciones difíciles, ser capaces de convencer ... nosotros como diseño trabajamos con negocio y tenemos que estar unidos, saber encontrar en la comunicación un consenso y saber que batallas ganas, que batallas pierdes y, sobre todo, como generas vínculos con ellos.

En ese proceso de comunicación con el negocio, es vital que el diseñador líder pueda ser cada vez más estratégico, y no solo quedarse en el plano inicial de los objetivos de negocio, sino alinearse a uno más grande, que, dentro de las empresas, es ser más rentables y tener mayores utilidades. Para los entrevistados del sector banca este punto es importante, pues rompe la barrera entre el diseño idealista y el diseño empresarial. Así el *Líder en Diseño Banco Celeste (LDBC)*, señala:

Tienes que entender a la otra unidad [de negocio] cuáles son sus intereses, ellos tienen objetivos más grandes que solo el proyecto, si yo, como diseñador, no soy consciente de eso, no puedo traer a la mesa que cinco usuarios que me han dicho que eso es necesario, porque no es estratégico, tengo que ir con más, con información con la cual se pueda cumplir esos objetivos. Como líder en diseño, tengo que entender que las cosas que el negocio me pide son para generar dinero, y no quiero decir que las personas no importen, pero si me quedo solo con eso no estoy interiorizando lo que quiere el negocio y estoy viviendo en el mágico mundo del diseño, algo que en el lado empresarial no es real.

Dentro del sector de seguros también se menciona que la comunicación debe ser planteada a modo de comprender y entender a los miembros del equipo. En ese sentido, el *Líder en Diseño Seguro Morado (LDSM)* señala que “tampoco

puedes comunicarte como un robot en el equipo, hay personas que responden diferente, que entienden diferente, y como líder se tiene que saber cómo abordar a todo tu equipo”.

Una segunda habilidad señalada transversalmente es la empatía. Al tener el rol de líder, se tienen dos audiencias principales: el propio equipo de diseño, al que se tiene que conocer, comprender sus problemas y colaborar para solucionarlos. Y la audiencia del negocio, ante la cual el líder tiene que mostrar siempre predisposición para escuchar los problemas que traen a la mesa (Adrián Solca, 2021; Design Career Network, 2021). En consecuencia, Billy Sweetman, gerente de diseño en *Headway*, señala que la escucha hacia el equipo es muy importante, ya que así se genera el empoderamiento de los *team members*, además de que se logra una mejor cohesión con la cultura de equipo (Headway, 2021).

De la misma manera que Sweetman, tanto *LDBA* como *LDBC* señalan a esta habilidad como clave, pues significa ponerse en los zapatos del otro para tomar decisiones. Sin embargo, se tiene que prestar mucha atención a que esta empatía se limite al campo de los avances de proyectos, cuidando no llegar a una intrusión o juzgamiento del trabajo realizado, ya que podría repercutir en una desmotivación. Un ejemplo de ello es lo mencionado por *LDBA*:

He liderado equipos multidisciplinarios con personalidades totalmente diferentes de pensar y esquematizar, y ponerse en los zapatos de la persona, pensar en lo que hace para ser empática en cómo le pido las cosas, pero también en cuanto jalo la cuerda para hacer que las cosas avancen sin desmotivar a la persona.

En ese sentido, dentro del sector banca en Lima Metropolitana la habilidad de la empatía es relevante. Por un lado, ligada a ponerse en el zapato del otro de una manera estratégica, aquí *LDBC* menciona que “sería la empatía, que tiene que ver con la facilitación, pero tiene que ser de manera estratégica para acercarse al negocio de una manera cercana a resolver los problemas”. Por el otro lado, ligada a la habilidad de delegar, ya que el líder tiene que ser empático al momento de designar las tareas en el equipo, para ello, *LDBA* reflexiona sobre “lo mínimo es tener empatía no solo con tu usuario, sino más importante es tenerla con tu equipo, pues uno tiene que delegar, como líder veo diferentes temas y vas delegando a personas que tienen la capacidad para resolver”.

Mientras tanto, por el lado de *LDSM*, la empatía está relacionada con la comunicación, puesto que el líder en diseño debe buscar entender a la otra persona para saber de qué manera hablarle sin invadir los espacios que la otra persona no quiere exponer, como se menciona a continuación:

Lo más importante como líder es que tu estas trabajando con seres humanos y tienes que saber que todos son distintos, no son robots o maquinas que presionas un botón y producen algo ... es que tienes que acercarte mucho a la persona, pero no es que uno trate de hacer un super vinculo, sino que trato de acercarme para entender la parte laboral ... la parte más íntima de la persona, familia, hogar, etc. la trato de tomar, pero con cuidado, ya que sino uno como líder termina cargándose muchas cosas, imagínate que tengo un equipo grande y todos tienen problemas.

Una tercera habilidad destacada es la humildad, pues el cargo asumido no debe significar que la persona lo sabe todo. Por el contrario, es reconocer que no necesariamente se va a tener todas las respuestas, sino entender que está faltando para responder esas dudas y permitir a todo el equipo aportar su conocimiento para responderlas (IGDA Seattle, 2021; Madison Stevens, 2017). En sintonía con ello, Melanie Dreser, diseñadora principal y miembro de la junta directiva de *Futurice*, señala que el líder no debe pretender saber todo, sino que debe tener una apertura hacia aprender y adquirir nuevas habilidades, temas y conocimientos (Futurice, 2020). Como consecuencia, es relevante que el diseñador pueda abrazar la ambigüedad; es decir, sentirse cómodo con no saber y saber, ya que así podrá resolver problemas complejos que surjan en el área o en la empresa (Madison Stevens, 2017).

En ese sentido, *LDBA* mencionó esta última característica y, con relación a esto, podemos ver en su *currículo vitae* que tiene una formación de pregrado diferente a diseño; específicamente, en administración. Así, este líder señala que por su contacto frecuente con diseñadores pudo aprender la forma en cómo piensan y procesan la información y lo refleja cuando tiene que desplegar alguna iniciativa.

Yo siempre digo que soy *designer* frustrada, se corregir y guiar el diseño, porque aprendí mucho cuando trabajaba con 120 diseñadores y había que diseñar y desplegar las cosas...tenía que engranarlos y allí es donde puedes ver cómo es que trabajan esos equipos y ver cómo es la forma en la que piensan, en como procesan la información, como la rebotas, como la entregan, todo eso en temas de liderazgo es super importante.

Adicionalmente a estas tres principales habilidades, *LDBC* señala otras dos habilidades a desarrollar por los líderes en diseño. La primera de ellas es la adaptabilidad, que va muy unida a la resiliencia. Esto refiere a que dentro del sector se vive mucha incertidumbre y situaciones adversas, con lo cual el diseñador tiene que estar preparado para vivir constantes cambios durante el proceso creativo para obtener resultados positivos. Para ese caso, *LDBC* menciona “adaptabilidad, porque los cambios han sido el pan de cada día, el nivel de incertidumbre ha sido tan alto, pero tan alto que esa capacidad de poder estar en los cambios es clave”. Adicionalmente, vuelve a reforzar este mensaje con: “la resiliencia, sobre todo en empresas como la banca y seguros, que son industrias antiguas y que tiene muchos sesgos que vienen arrastrando hace tiempo y uno va aprendiendo”.

La otra habilidad mencionada por *LDBC* y, en menor medida por *LDBA*, es la de *ownership*, que se refleja en la responsabilidad que tiene el diseñador de entregar valor al responsable de producto. Más aún, este *ownership* es muy valorado cuando el diseñador aún no líder quiere pasar a ser líder, pues teniendo esta responsabilidad, el diseñador puede entrar en conversaciones más estratégicas dentro de los proyectos, para ello, *LDBC* menciona:

Otra habilidad de liderazgo es el *ownership*, porque el diseñador se tiene que comer la responsabilidad o hacerlo suyo, decir yo voy a velar por la experiencia y tengo que tomar decisiones porque pasan por estos puntos de dolor que voy a resolver y diseñar esas pantallas para el producto, y entender que el *product owner* es el responsable de eso, pero el que toma las decisiones sobre la experiencia soy yo como diseñador. Es importante que el diseñador pelee por ello, porque el diseñador tiene un punto de quiebre cuando es senior y que determina si lo hace líder o no lo hace líder, que tiene que ver con el nivel de *ownership* que quieres tener, para mí es así, si te quieres comer la otra conversación con el negocio.

Por otro parte, dentro de la literatura revisada se hallaron otras cinco habilidades importantes, pero que los líderes entrevistados no mencionaron. La primera de ellas es la manera de pensar; por un lado, colectivamente, en el sentido de que el líder debe abandonar decisiones personales para pasar a tomar decisiones grupales, para el bien común y los objetivos del equipo (Futurice, 2020; IxDA Florianopolis, 2017). Esta habilidad es muy valorada, pues el líder en diseño tiene que empezar a pensar más en el equipo que en el desarrollo propio; es decir, dar prioridad y habilitar el crecimiento grupal que el personal para así asegurar de que el equipo está siendo efectivo (Design Career Network, 2021; Lee y Cassidy,

2007). En ese sentido, Adrián Solca (2021) señala que el líder en diseño tiene que aspirar a ser el peor diseñador del equipo, para así habilitar el crecimiento de los demás en todas las capas de desarrollo. La segunda de ellas es el pensamiento crítico, que según Sandy Fershee, Directora Global de *D-Ford Detroit Lab* de *Ford Motor Company*, es la habilidad de ver un reto de diseño desde diferentes perspectivas y bajo una lupa crítica, en contacto con las personas para quien se está diseñado, lo cual transforma al diseño en una disciplina enorme (SXSW, 2022).

La tercera habilidad que señala la literatura es la ética. Justamente, al aplicar un enfoque *human centric* se pueden encontrar diferentes soluciones a la pregunta de negocio para que sea rentable a la compañía; sin embargo, el líder en diseño tiene una responsabilidad más amplia. En este sentido, debe evaluar si esa solución afectará a otras personas o al medio ambiente u otra parte, en un corto, mediano o largo plazo. En otras palabras, la toma de decisiones para el desarrollo de la innovación se tiene que dar de una forma armoniosa, considerando los diferentes aspectos de impacto (Madison Stevens, 2017).

Anderson Gomes, gerente de diseño de *Youse*, señala la cuarta habilidad, la de inspirar, pues sostiene que es lo que diferencia al liderazgo de la gestión. De ahí que el liderazgo se asocie con cambiar las cosas, guiar el pensamiento futuro de la compañía; no dedicándose a revisar en detalle el trabajo del diseñador, sino influenciar en él, para que pueda dar lo mejor de sí en el reto planteado (Design Career Network, 2021; IxDA Florianopolis, 2017; Shavrick y Partners, 2022). En esa línea, Fershee señala que la habilidad de inspirar es buscar que el diseñador pueda hacer el mejor trabajo posible, y que esto implica mucha habilidad de reconocer, escuchar y conocer al equipo para fomentar el esfuerzo y lograr resultados (SXSW, 2022). En todo este proceso de inspiración, el líder debe lograr que el equipo esté comprometido con la meta y visión del área, que es un punto importante para el éxito (Futurice, 2020).

Por último, la quinta habilidad es la autenticidad, relevante para industrias en donde ya se tiene una mayor madurez en el diseño, o para una persona nueva que este reemplazando a un líder anterior, puesto que el líder no debe buscar seguir un liderazgo pasado. Cada persona es única y el peor error que puede cometer un líder en diseño es buscar llenar los zapatos del líder anterior (Futurice, 2020).

A manera de síntesis de lo expuesto, se observa la importancia de las habilidades blandas para la configuración de un líder en diseño. En la puesta en común entre las entrevistas y la literatura actual sobre el tema se encuentran tres grandes coincidencias como son la comunicación, empatía y humildad. Sin embargo, surgen particularidades propias de negocios tan demandantes como son los de los seguros y la banca. En el caso de este último, se plantean habilidades específicas como la de adaptabilidad o resiliencia, además del *ownership*. Esta última relevante, ya que es un matiz para que el diseñador realice la transición a ser un líder en diseño.

Tomando en consideración todo lo anterior, es importante que las instituciones educativas de diseño puedan dar valor a enseñar y potenciar este tipo de habilidades dentro y fuera de la curricula que plantean, no solo porque están siendo apreciadas dentro del campo laboral, sino porque permite que el diseñador pueda desarrollarse con una visión diferente a la tradicional. Por ello, es relevante revisar constantemente qué tipo de habilidades blandas necesitan los egresados para ser deseados dentro de un ambiente cambiante, como el que vivimos actualmente (Fuentes *et al.*, 2021; Moreno – Murcia y Quintero – Pulgar, 2021).

2.2. Principales habilidades duras para ser líder en diseño

Las habilidades duras, también denominadas habilidades cognitivas o *hard skills*, se relacionan con la manera que tiene una persona de pensar de manera abstracta para generalizar lo que aprende, demostrando conocimiento e interpretación para resolver un problema. Este tipo de habilidades se caracterizan porque otra persona puede cuantificar el conocimiento técnico, el cual, en su mayoría, se va adquiriendo bajo una formación educativa (Alles, 2014; Ortega, 2016).

Bajo esa premisa, varios autores coinciden en que las *hard skill* son dadas dentro de un contexto formal educativo, principalmente, universitario, en donde las instituciones van desarrollando estas competencias en sus estudiantes a lo largo de los años, para que puedan salir al campo laboral con éxito (Guerra – Baez, 2019; Moreno – Murcia y Quintero – Pulgar, 2021; Ramírez y Manjarrez, 2022).

En ese sentido, tanto la literatura revisada como los líderes consultados plantean perspectivas diferentes sobre lo que son las habilidades duras dentro del

liderazgo en diseño. Con respecto a la literatura revisada, David Hoang, director de diseño de *Webflow*, señala que el líder de diseño tiene que saber fundamentalmente de diseño como habilidad dura, ya que es el responsable de entrenar y desarrollar al equipo. Asimismo, menciona la importancia del líder para desarrollar el *design system*, el cual es un administrador del diseño dentro de la empresa, que tiene como objetivo tener un idioma y una coherencia visual única para que los diseñadores puedan utilizarlo en los diferentes puntos de contacto, mediante una serie de componentes y patrones preestablecidos (Design Career Network, 2021; Fessenden, 2021).

Relacionado a lo dicho por Hoang, Adrián Solca (2021) señala que el líder tiene que conocer de las diferentes ramas que existen hoy en el diseño, principalmente porque su responsabilidad es poner a cada integrante del equipo a hacer lo que mejor sabe, ya sea en *UX design*, *UI design*, *Service Design*, *Business Design*, o en cualquier otra rama de la especialidad de diseño.

Con respecto a las habilidades duras, *LDSM* señala que existe un prejuicio hacia el conocimiento de habilidades duras relacionadas a la gestión en el diseñador líder, pues se piensa que este solo puede aportar en temas como lo visual o tipográfico, más no en lo estratégico. Este prejuicio se da porque las empresas tienen la idea de que lo estratégico está asociada a carreras de negocio o ingenierías, y si el líder en diseño proviene de esas formaciones se le da mayor valor. Otro comportamiento detectado por este entrevistado es que la disciplina acoge a muchos no diseñadores dentro de las áreas de diseño; sin embargo, no sucede lo contrario, es decir, que un diseñador sea acogido en áreas de negocio o ingenierías, pues se asocia que el diseñador no tendría las habilidades duras para ejercer en esas posiciones. En las palabras de *LDSM*:

Todo el mundo piensa que un diseñador no puede tener visión de negocio, no puede tener una visión estratégica, que solo hace botones o cosas bonitas o solo les pone color o tipografía a las cosas, así de limitado es cuando te ven con esas habilidades de diseñador. En cambio, cuando un ingeniero industrial se adjudica la palabra diseño es otra cosa, porque tiene habilidad en el *Excel*, tablas dinámicas, se puede enfocar en números, y el diseñador sucede que lo abraza, el diseño abraza a todas las carreras, pero al revés no funciona, las posiciones de liderazgo que son de ingeniería industrial no abrazan que un diseñador puede tener esas mismas habilidades desarrolladas, y no estoy ejerciendo un juicio de valor, no digo que eso sea mal o bueno, es lo que pasa, lo que he observado.

Contrastando la opinión de *LDSM*, cuyo *currículum vitae* revela que su carrera de pregrado es de diseño, con las del entrevistado *LDBA*, que proviene de la administración, se observa una diferencia importante. *LDBA* señala que la habilidad dura de conocer sobre negocios es lo que le ha permitido, justamente, ser líder en diseño. Sostiene que gracias a esos conocimientos puede conversar de mejor manera con sus *sponsors*, es decir, con aquellas personas que financian los proyectos dentro de las empresas.

Podría ser una opinión nada popular, pero una habilidad dura que me ha servido mucho al no ser una diseñadora en el mundo del diseño es poder tener el sustento o cuantificar el trabajo que el equipo hace, porque numerito manda, al yo tener esa *hard skill* puedo hablar el idioma de los que están dando la plata para que funcione ese proyecto, es una habilidad importante y creo que muchos líderes que vienen desde el frente de diseño lo comienzan a aprender para dar la cara y sostener a sus equipos en los proyectos.

Siguiendo con esta discusión sobre las habilidades duras que puede presentar un diseñador frente a un no diseñador, *LDBC* menciona que actualmente, hay líderes en diseño que vienen de otras ramas profesionales. Esto sucede, principalmente, porque las empresas están abiertas a que los líderes no tienen por qué ser expertos solo de la disciplina, sino que se sopesan más las habilidades blandas para ese tipo de posiciones.

Lo interesante que menciona *LDBC* es que cuando la empresa alcanza un nivel de madurez alto, como es el caso de los sectores de banca y de los seguros, se tienen diferentes posiciones para el crecimiento profesional del diseñador. En ese sentido, se señala que dentro de las áreas de diseño estratégico se tiene, por un lado, posiciones que tienen como objetivo que la persona crezca en el liderazgo, relacionadas más con las habilidades blandas antes señaladas. Por otro lado, existen las posiciones de especialistas, que buscan personas expertas en disciplinas, y son responsables de expandir ese conocimiento a la compañía por medio de lineamientos para llegar a la excelencia. En palabras de *LDBC*:

Para mí, un líder de diseño no necesariamente es un diseñador, pero si es un líder de especialidad si tiene que ser experto en eso, y en eso hay una gran confusión, porque hay términos que se confunden, que son *lead*, el *top* de la especialidad, eso es que eres muy capo en ese tema, líder es que tienes gente a cargo, que tienes una responsabilidad con la unidad en la que estas, aportas a otros objetivos que aportan no hacia el proyecto, sino hacia arriba y hacia el siguiente nivel de la organización. Un líder está pensando en el 360 de lo que pasa, te traigo las habilidades blandas aquí porque esas las puede tener cualquier persona; por

ejemplo, un ingeniero y si tiene buen dominio, porque ha trabajado muchos años con diseñadores puede ser un buen líder para diseño, porque me va a ayudar a empujar lo que quiero, obviamente no es lo mismo que un líder de especialidad, un líder de *UX* tiene que ser el más capo en mi organización de diseño, y ¿porque tiene que ser el más capo?, porque es el que me va a ayudar a poder llevar al siguiente nivel la especialidad.

Debido a lo señalado tanto para las habilidades duras como para las blandas, se puede considerar que ambas *skills* van de manera entrelazada cuando nos referimos a un líder en diseño. En ese sentido, *IGDA Seattle (2021)* menciona que si bien la universidad ayuda y brinda las herramientas para que se pueda ser el mejor diseñador, la persona no debe solo quedarse encerrada en ese conocimiento, sino que tiene que ir adquiriendo nuevos, en base a los intereses que va desarrollando, ya sea a nivel técnico o personal.

A parte de eso, la mezcla de estas dos habilidades va a permitir que un diseñador pueda desarrollarse de una manera integral, haciéndolo más deseable para las empresas, pues va a tener competencias para aportar una visión diferente que le permita alinear los objetivos de negocio y aportar soluciones a los problemas empresariales (Flores *et al.*, 2023; Ramírez y Manjarrez, 2022).

En ese sentido, y retomando lo mencionado párrafos atrás sobre el papel que juegan los centros de estudio para el desarrollo y fomento de estas habilidades, el panorama latinoamericano demuestra que muchas de estas instituciones desconocen el valor de empleabilidad que puede tener las habilidades blandas en el diseñador y se concentran más en la parte técnica. Por ello, es importante reconsiderar el rol de las instituciones educativas y que estas empiecen a replantear el modelo de curricula buscando un equilibrio en la capacitación del alumnado y, a la vez, formando a las personas responsables de impartir educación a las nuevas generaciones de diseñadores, para que estos puedan concientizarse sobre el valor que les suma conocer no solo la parte técnica, sino también la parte socioemocional, en pos de un desarrollo profesional más integral (Cuadra – Martínez *et al.*, 2018; Ginting *et al.*, 2020; Hariti y Rejeki, 2020; Moreno – Murcia y Quintero – Pulgar, 2021; Ramírez y Manjarrez, 2022; Ruiz, 2014).

En síntesis, los actuales estudios señalan que, si una persona sólo adquiere habilidades duras durante su formación académica, esto no necesariamente tendrá una relación con su éxito profesional; sin embargo, si esta formación está integrada

con habilidades blandas, los resultados cambian (Buxarrais, 2013; Dubey y Tiwari, 2020; Tito y Serrano, 2016).

2.3. El liderazgo en diseño

Melanie Dreses, diseñadora principal y miembro de la junta directiva de *Futurice*, menciona que el liderazgo es, principalmente, el negocio de las personas (Futurice, 2020). Mientras que el diseño en los últimos años ya no está siendo considerado como una disciplina, sino como una interdisciplina, siendo un puente con otras ramas del saber (García, 2020; Rodríguez, 2013). Bajo ese contexto, autores como Thornhill-Miller y Muratovski (2016) señalan lo utópico que puede ser juntar el liderazgo y el diseño ya que, en un principio, no tienen nada en común. Sin embargo, si el diseño quiere evolucionar a un nivel empresarial, es fundamental entender la conjunción de ambos para alcanzar otro nivel, ya que son procesos de influencia social que llevarán a las compañías a expresar mejores productos y servicios para los usuarios finales (Echos Desirable Futures, 2021).

Así, a pesar de la relevancia que puede tener en la práctica empresarial, se tiene que considerar que el liderar el diseño es relativamente nuevo y complejo, y todavía no se comprende del todo el valor que puede brindar una posición de esa magnitud a las empresas (Awwwards, 2020; Chongwony, *et al.*, 2020; Echos Desirable Futures, 2021).

Adicionalmente, hasta el año 2017, diversos autores señalan la falta de información académica sobre el concepto de liderazgo en diseño (Han, 2014; Joziassse, 2011b; Tan y Chapman, 2017). Lyonnais (2019) señala que no hay una definición correcta sobre el concepto, sino que cada persona le dará su propia interpretación según dos variables: el tipo de rol que tiene dentro de la compañía y el contraste entre si el líder es más creativo/ejecutivo. Otros autores como Han y Bromilow (2010) tienen una perspectiva más arriesgada, señalando que el concepto no cuenta con una definición clara, a pesar de su importancia en los negocios.

En esa misma línea, Lee y Cassidy (2007) señalan que, si bien el tema se viene tratando en diversos foros importantes como los del *Design Management Institute*, estos no cuentan con un sustento académico sólido. Pero Han (2014)

señala, que dentro de la complejidad que puede tener el termino, es relevante entender su relación con la gestión del diseño.

Considerando ello, dentro de las diversas investigaciones que tocan el tema, se encuentran diferentes opiniones coincidiendo en que el liderazgo en diseño es un concepto derivado de la gestión del diseño (Acklin, 2010; Lee y Cassidy, 2007). Por ejemplo, está la opinión de Gloppen (2009a), quien señala en sus investigaciones que aún ambos conceptos no tienen una diferencia esclarecida. Una siguiente opinión, donde coinciden Alnelind y Alvén (2014) y Hsieh *et al.* (2021), es la que señalan que ambos conceptos tienen una clara diferencia. Por un lado, la gestión está anclada a actividades de planificación, implementación, evaluación y ejecución, dentro de una dimensión de el “cómo” y de un enfoque práctico y cotidiano. Por otro lado, en el liderazgo anclado a actividades en la toma de decisión, comunicación, y compartir objetivos, ubicada dentro de una dimensión de el “qué” y de la visión a futuro.

Una tercera posición es la que señala Joziassse (2011a), mencionando una relación bidireccional de ambos conceptos. Ello coincide con lo mencionado por Kotter (2021), quien señala que cada vez hay mayor evidencia de que el liderazgo y la gestión son enfoques complementarios en los negocios de hoy.

Otra perspectiva es la expuesta por Stevens (2017) señalando que el liderazgo en diseño es un concepto polimorfo, pues tiene múltiples significados dependiendo de la persona a la que se le consulte, muchas veces mediado por el estadio de maduración del diseño dentro de la empresa. En ese sentido, su trabajo de investigación concluye en que un líder en diseño es “un facilitador de la innovación y la comprensión compartida que demuestra competencias básicas específicas a lo largo de un proceso de diseño” (Madison Stevens, 2017, 2m:15s). De igual manera, Adrián Solca (2021) señala que el líder tiene un rol importante en la motivación y alineamiento del equipo para llegar a los objetivos de negocio; es decir, el líder funciona como un habilitador para la construcción de lo que quiere la empresa.

Considerando todo lo anterior, es posible reafirmar que, dentro de las compañías, el rol de líder en diseño es complejo. Eric Quint, autor del libro *Design Leadership Ignited*, señala que debe haber una dualidad al momento de ejercer un liderazgo en diseño. Dicha dualidad se base en cinco ejes que el líder tiene que

mantener. El primero de ellos basado en las habilidades duras y conocer tecnologías emergentes. La segunda de ellas es tener un modo de pensar y por medio de este habilitar e inspirar una cultura. La tercera tiene relación con la forma de interactuar que debe tener el líder y su relación con buscar colaboraciones avanzadas para su objetivo planteado. Las otras dos dualidades tienen un corte más general que lo empresarial; por un lado, hacia la sociedad y un diseño que busca su igualdad y; por otro lado, hacia el planeta y un diseño que busca la sostenibilidad (Shavrick y Parthners, 2022).

Otros autores como Tan y Chapman (2017) logran encontrar dentro de su investigación académica cuatro estadios para el liderazgo en diseño, basados en el alcance, rol y responsabilidades que tiene la persona que lidera. Así, en esta primera etapa, el concepto está anclado netamente a la gestión de proyectos, donde el liderazgo se empieza a asomar como una parte dentro de la asignación de recursos en las iniciativas empresariales (Erlhoff y Marshall, 2007; Hollins, 2002; Tan y Chapman, 2017). La segunda etapa consta de un contexto en donde la producción juega un rol importante, ya que se empieza a mencionar más el liderazgo hacia la industrialización y comercialización (Tan y Chapman, 2017; Topalian, 1990). La tercera etapa, también contextual debido al auge del marketing y branding durante los años 2000, en donde el liderazgo ejerce un rol importante dentro de la experiencia que se brinda para alcanzar objetivos, así las empresas empiezan a considerar más al diseño como parte del ecosistema y los líderes de diseño promueven iniciativas innovadoras para los usuarios (Bucolo *et al.*, 2012; Han, 2014; Jevnaker, 2000; Tan y Chapman, 2017; Turner y Topalian, 2002). En la última etapa, el liderazgo empieza a jugar un rol en donde se empieza a diseñar o co-diseñar con usuarios, con un mayor acercamiento a la experiencia e indicadores de satisfacción, los cuales ayudan a dar mayor valor al diseño (Eisermann *et al.*, 2005; Tan y Chapman, 2017). Aquí el líder en diseño juega un rol importante para influenciar al equipo con el objetivo de lograr experiencias memorables en los usuarios; de esta manera, por cascada, el beneficio también recae en la empresa, principalmente, en lo económico (Baker, 2021; Sherwin, 2012; Tan y Chapman, 2017).

Estas dos últimas propuestas son un ejemplo de esquematizaciones que se están realizando para tener, desde la academia, una ayuda hacia el líder y su rol dentro de las empresas.

En resumen, a pesar de lo nuevo, difícil o polimorfo que puede ser el concepto, la importancia del liderazgo en diseño no está en duda. Más en un contexto empresarial, donde las industrias están invirtiendo, cada vez más, en mejorar la experiencia digital de sus usuarios. Por ello, es importante que los líderes en diseño puedan demostrar el valor e impacto que tiene el diseño y no perder la oportunidad contextual que se está viviendo (Echos Desirable Futures, 2021).

2.3.1. Marco de liderazgo y su relación con los líderes de diseño en banca y seguros de Lima Metropolitana

Hoy en día se encuentra una dificultad compartida con cualquier líder empresarial tradicional y es que no hay una sola manera de liderar. Esto repercute en que no exista un marco específico para el liderazgo, sino que puede variar de empresa en empresa. A causa de esto, hay estudios que han recopilado más de 100 modelos diferentes de liderazgo en los cuales, transversalmente, se encuentran cuatro claves que permiten diferenciarlos. La primera de ellas son los modelos teóricos, basados en investigaciones académicas, que permiten señalar qué es un líder. La segunda son modelos que consideran competencias desarrolladas. La tercera están basados en valores y comportamientos. Por último, una basada en los propósitos, que van más allá del beneficio particular (Caredda, 2022; Saberr, 2022).

Esto indica que lo importante al momento de plantear un marco de liderazgo dentro de las empresas, es definir los principios, competencias y habilidades que debe poseer esa persona para el bien empresarial, tomando en cuenta la cultura como factor determinante. De allí que los marcos de liderazgo van a ayudar de dos maneras; por un lado, en que el líder pueda tener claridad sobre lo que se espera de él, de las relaciones que debe entablar dentro de la compañía tanto hacia arriba como abajo, y del grupo de principios que puede aplicar en su equipo de trabajo, para generar confianza y mejores resultados. Por otro lado, contar con marcos de liderazgo dentro de la empresa ayuda a que se tenga un lenguaje único de cómo es un líder, con ello, la empresa puede realizar una mejor planificación para sus

futuros líderes y obtener a la vez una mayor retención, compromiso y desempeño laboral de los trabajadores que son liderados (Saberr, 2022).

A continuación, se presentarán tres propuestas de marcos de liderazgo. El primero de ellos lo elabora Eric Quint, autor del libro *Design Leadership Ignited* dentro de una charla brindada a Shavrick y Parthners (2022). El segundo de ellos es el presentado por Fiorella Matta, *Head COE Digital Experience* en Rimac Seguros en una conferencia a *DesignOps Latam* (2023). Finalmente, el tercer marco de liderazgo es el de Katherina Koberdamm, autora del *Design Leadership Framework* (2021).

A. Eric Quint

Quint, dentro de la conferencia brindada por Shavrick y Parthners (2022), señala la existencia de un modelo de excelencia para el liderazgo en diseño basado en tres etapas y dos ejes. La primera etapa, denominada “establecer”, sienta las bases del diseño y el líder juega un rol importante en ejercer dirección y organización para toda el área de diseño. La segunda etapa la designa como la de “empoderar”; particularmente, se dan dos acciones donde el líder tiene un rol para diseñar estructuralmente al equipo y los recursos que necesitan para cumplir con éxito los objetivos. La última etapa la nombre “elevar” y busca llevar la excelencia al diseño mediante el escalamiento y la potencialización dentro de la empresa.

Con relación a los ejes, Quint señala en la parte vertical, el impacto que se quiere dar con el diseño a la empresa, y en la parte horizontal se encuentra la madurez que se quiere proporcionar por medio del diseño (Shavrick y Parthners, 2022).

Ahora bien, dentro de la propuesta de Quint no hace mención hacia habilidades, competencias o principios que un líder puede adoptar, sino más bien se muestra una forma en como el liderazgo en diseño interviene dentro de las empresas. Esto tiene relación con lo señalado por Caredda (2022), quien hace referencia a que los marcos de liderazgo pueden tener enfoques diferentes.

B. Fiorella Matta

La segunda propuesta es la que menciona Fiorella Matta, *Head COE Digital Experience* en Rimac Seguros, en una charla brindada para *DesignOps Latam*

(2023), donde señala utilizar un marco de liderazgo que la ha ayudado a mejorar como líder y también a enfocarse en lo que busca su equipo de diseño.

Dentro de lo planteado por Matta se tiene un total de cinco niveles. En cada uno de ellos se encuentran diferentes aspectos particulares que ayudan a consolidar de una mejor manera lo que tiene que focalizar el líder. El primer nivel refiere a lo personal, es decir donde el líder tiene que enfocarse en crecer como persona; además cuenta con tres aspectos: construir alianzas y sinergias, desarrollar habilidades de liderazgo, y contribuir a la sociedad y a la comunidad (DesignOps Latam, 2023).

El segundo nivel, donde los diseñadores suelen destacar, refiere al producto, y plantea seis aspectos: asegurar usabilidad con *user research*; experimentar con el fin de probar, medir y mejorar; otro aspecto relacionado a desarrollar y democratizar el conocimiento de diseño; optimizar el modelo de operaciones bajo *design ops*; efficientizar el diseño mediante *design system*; y asegurar tanto el escalamiento como la coherencia del ecosistema de diseño (DesignOps Latam, 2023).

En un tercer nivel se encuentra el equipo, el desarrollo de su talento y sentido de pertenencia, comprendiendo seis aspectos: selección y *onboarding* del talento; definición de roles y línea de carrera; fomentar cultura de equipo; desarrollar nivel de maduración del equipo; mantener la motivación y el propósito de trabajo; finalmente, medir y compartir métricas del equipo. El cuarto nivel se refiere a la estrategia; es decir, a cómo impulsar la visión y el cambio que se propone desde el diseño, dicho nivel comprende cuatro aspectos: evaluar el estado actual y visionar el que se desea, en otras palabras, cuál es el punto de partida común y a cual quiero llegar; definir la visión del área; establecer objetivos estratégicos; y, principalmente, mantener visibilidad del cambio e impacto, lo cual es clave, ya que el líder es el responsable de enseñar las métricas de éxito que está obteniendo el equipo a la empresa (DesignOps Latam, 2023).

Como quinto y último nivel, se encuentra el de la compañía, que busca establecer una cultura de diseño mediante tres aspectos: el primero busca un alineamiento con la estrategia del negocio, donde lo ideal es que desde el *CEO* se impulse que no se pueda lanzar nada al mercado sin antes considerar el proceso de diseño. Un segundo aspecto que refiere al desarrollo de la cultura, e implica

varios retos, como el propio quiebre del *status quo*, o formar una cultura más horizontal que vertical, entre otros. Por último, un aspecto ligado a las capacidades, en donde el diseño tiene que actuar de forma transversal en la compañía y no como una isla en un mundo aparte de esta (DesignOps Latam, 2023).

C. Katherina Koberdamm

Por su parte, en una conferencia organizada por INTERSECTION, Koberdamm señala que el marco de liderazgo que propone nace de dos necesidades. La primera de ellas, debido a la falta de literatura y enfoques específicos sobre el tema, pues diversos artículos hablan de modelos de madurez en el diseño, modelos de operaciones, etc., pero ninguno se centra en el liderazgo de una manera como la autora buscaba. La segunda de ellas, por el crecimiento que ha tenido la disciplina dentro de las empresas en los últimos años y que, como consecuencia, ha traído la expansión de los equipos y cargos dentro de ellos, requiriendo atención a esta cuestión (2018).

A causa de estas dos razones, la autora elabora su propuesta de marco de liderazgo. Su propuesta considera cinco áreas relativas a operaciones, experiencia, estrategia, empresa y equipo. Dentro de cada una de ellas, se desarrollan aspectos que ayudan a entender de modo particular, lo que el líder realiza dentro del área. Tanto las áreas como los aspectos han sido realizados en base a la bibliografía respecto del tema y complementada con una serie de entrevistas a líderes en diseño a nivel mundial, para validar lo expresado teóricamente (INTERSECTION, 2018; Koberdamm, 2021).

Es preciso aclarar que la propuesta de Koberdamm no busca ser una fórmula que se aplique como *copy-paste* en cualquier empresa, pues, como se señaló líneas anteriores, estos modelos posiblemente son *ad hoc*. Por ello, se aconseja que los líderes puedan conocer el marco de liderazgo, para luego tomar la decisión de focalizar en uno u otra área o aspecto particular, eligiendo de una manera cuidadosa lo que le dará mayor valor a la compañía. Asimismo, menciona que es importante entender la posición que tiene el líder dentro de la misma, ya que se puede dar el caso de que haya otro líder de diseño por encima y, en ese caso, se deben delimitar qué áreas y aspectos le conciernen a cada uno, en el marco de una sola estrategia de liderazgo para el equipo (INTERSECTION, 2018).

A continuación, al ser este el marco de liderazgo elegido como base de análisis, se desarrollará a detalle cada uno de las áreas y aspectos que componen la propuesta. Con ello, para este análisis se considera, además todo lo mencionado por la autora, a los líderes entrevistados, así como literatura complementaria para poder entender a mayor profundidad cada área y aspecto propuesto.

2.3.1.1 Área de operaciones

Según Koberdamm, el área de operaciones se define como la “estructura organizativa, procesos, herramientas y entorno de trabajo para respaldar y gestionar la entrega del trabajo de diseño diario. Habilitar la creatividad, asegurar la salud y estabilidad del equipo para permitir que los diseñadores se concentren en su oficio” (2021, p.10).

A partir de esta premisa, se ha podido identificar en base a las entrevistas realizadas tres hallazgos importantes. El primero de ellos es la mención a que esta área es una de las que los diseñadores no quieren encargarse, ya que implica mucha dedicación de tiempo; sin embargo, también se admite que, de hacerlo, se ve claramente cómo cambia el funcionamiento del equipo, como lo menciona *LDSM*: “es lo que muchos de los diseñadores no quieren hacer, es dedicarle mucho tiempo, es tal cual herramientas, procesos, decisiones de marcos de trabajo, en si toda la operación para que el funcionamiento del equipo sea óptimo”.

Un segundo hallazgo refiere a que el marco de liderazgo dependerá si hay otros líderes por arriba del líder de diseño. En el caso particular de *LDBA* y *LDBC*, ambos entrevistados tenían por delante a otro líder con quien consultaban y se organizaban en los aspectos de estructura dentro de la compañía, ambiente de trabajo y de manejo de la asignación de tareas con una periodicidad semanal. Particularmente, también señalan lo importante que es conversar para delimitar las funciones y roles que se llevan a cabo. En ese sentido *LDBA* menciona:

Es un rol en conjunto [con el líder inmediato superior], organizábamos conversaciones y con mis pares presentábamos una propuesta ... sobre todo en ejes de estructura y lo que tiene que ver con herramientas ... lo hacíamos semanal, así que no es menor, es bien *heavy*, lo hacíamos en conjunto.

Por el lado de *LDBC*, señala:

Esta área de operaciones funciona si tienes un grupo pequeño que dirigir ... donde tu todavía tienes impacto en los proyectos, por eso, tú tienes un impacto en los flujos, en la asignación y así, en la empresa que trabajo eso es a nivel de *Chapter Lead*.

El tercer hallazgo va relacionado con la relevancia del *design ops* dentro de industrias que cuentan con un nivel alto de maduración en el diseño. Esto se debe a que ello ayuda a muchas de las funciones de gestión, generando homologaciones y estandarizaciones para los proyectos de diseño. LDBC reflexiona lo siguiente:

Habilitar el ambiente de trabajo, eso es un ámbito de cultura, y que generalmente es transversal a una organización de diseño y la ve los *design ops*, igual con los flujos de trabajo de diseño, ahora aplicado a un proyecto en la especialidad, si lo va a definir el líder y probablemente lo haga el líder y va consultando con sus *team members* y lo coordinará con otros líderes similares, pero la estandarización y la homologación de todo lo hará *design ops*, probablemente, yo la voy a tener que aprobar, pero lo hará *design ops*.

A continuación, una vez revisado este panorama general, es importante entender los ocho aspectos que componen el área de operaciones y que el líder tiene que cuidar y desarrollar dentro de la empresa para llevar su liderazgo a un siguiente nivel.

I. Definir estructura organizativa

Este aspecto destaca que el líder tiene que definir cuál será la estructura en donde se ubicará el equipo, así como la configuración y las funciones de este (Koberdamm, 2021). Esto es similar a lo que la literatura denomina el gobierno de diseño, que busca integrar a la disciplina dentro de las empresas para marcar una posición de reconocimiento dentro de esta. A pesar de que el líder siempre debe tener claro quiénes dentro de la empresa están patrocinando e invirtiendo en el equipo de diseño, son pocos los líderes que realizan conscientemente esta acción. Así, el líder tiene que articular con las posiciones que están por encima suyo, al mismo tiempo que administrar las tareas de los diseñadores, generar una estructura que aliente el crecimiento, controlar la manera de trabajo (presencial, remota o híbrida) y que se cumplan las reglas propuestas para cada manera de trabajo (Shavrick y Parthners, 2022).

Particularmente, los líderes entrevistados coinciden en la importancia de este eje para que el diseño pueda escalar. Sin embargo, las decisiones que toman

ellos como líderes están en un nivel por debajo, ya que cuentan con un líder encima de ellos. De este modo, se puede ver el caso de *LDBC*, quién tiene una voz consultiva para este líder de arriba, y es él quien lo traslada hacia otros foros dentro de la compañía.

Soy parte de un comité Aquí podemos definir o redefinir la estructura del área o también aconsejar a nivel de especialidades si hay que crear o cambiar la estructura porque la cantidad de líderes que tenemos no rinde o se quiere crear una nueva capacidad.

II. Definir ambiente de trabajo

Para Koberdamm (2021) este aspecto se caracteriza en que el líder delimite el espacio de trabajo que necesitará, tanto de manera física como en materia de herramientas digitales para el equipo que está liderando. Sobre el punto del espacio físico, Andy Budd, *CEO* de *Clearleft*, consultora de diseño en Reino Unido, señala que para los diseñadores es muy importante el espacio de trabajo y que el líder tiene que luchar para conseguirlo, aunque la propia compañía pueda no estar acostumbrada a ello. Menciona el ejemplo de una marca de lujo con muchos diseñadores, pero que cuando el líder de diseño estratégico comenzó a utilizar los espacios, la empresa tuvo reparos, porque no querían que los miembros de ese equipo pegaran algún *post – it* en las oficinas pues obstaculizaban o desordenaban el ambiente de trabajo, que se requería que estuviera impecable (Awwwards, 2020).

Desde el lado de los líderes entrevistados, se dio mucho énfasis a la parte de herramientas digitales con las que el diseñador puede fortalecer su trabajo. En ese sentido, mencionan que habilitar este tipo de recursos mejoraba considerablemente los entregables de diseño, desde la investigación hasta los *mockups* finales. Particularmente, *LDBA* señala que “los recursos para poder mejorar, tal vez esta esa u otra herramienta que ayude al equipo, tienes fuentes, bases, etc. eso facilita el *input* en el diseño y los diseñadores pueden hacer su trabajo de la mejor manera”.

Adicionalmente, *LDBC* señala una reflexión interesante sobre los flujos de trabajo. Ello se debe a que le agrego un lado más estratégico por medio de la búsqueda de indicadores claves para los entregables de diseño. Esta adición no mencionada por otros líderes entrevistados puede deberse a que *LDBC*, mediante

la revisión de su *curriculum vitae*, es el líder con mayor experiencia liderando equipos de diseño.

Flujos de trabajo de diseño, por supuesto, eso lo veo yo con mi líder y así sucesivamente, yo lo vere desde la vista más estratégica, de cómo hago que el aporte de *UX* logre indicadores de eficiencia, de usabilidad y satisfacción, como hago que los flujos logren eso, y mis líderes bajaran y preguntaran como hago para que mi prototipo logre esos tres indicadores en el diseño y así, yo hago todo lo que está allí, pero es una escala diferente.

III. Definir flujos de trabajo de diseño

Este aspecto se caracteriza por que el líder pueda demarcar las fases del proceso de diseño, los métodos que se utilizan para ello, así como los entregables que se obtienen en cada etapa (Koberdamm, 2021). Particularmente, Billy Sweetman, gerente de diseño en *Headway*, señala lo importante que es definir esto, pues dentro del flujo de trabajo los diseñadores suelen entrar y salir de proyectos, de modo que es vital que una persona que ingresa a un proyecto nuevo pueda comprender exactamente en qué parte del proceso de diseño se encuentra. De este modo, el equipo ganará en eficiencia y en colaboración. Otro punto que señala es la relevancia de que el equipo pueda construir estos procesos y estándares, así como puntos flexibles y adaptables dentro del mismo (Headway, 2021).

Respecto a este aspecto, los líderes entrevistados señalan la importancia que tiene el definir el flujo de diseño, no solo desde su propia visión, sino con el apoyo de otros líderes de las demás especialidades de diseño, como son el de *UX*, *UI*, etc. En palabras de *LDSM* “lo de definir trabajo de flujos de diseño lo veía con mi *lead* de *UX* o *UI* y lo rebotábamos para asegurar los flujos, eso también en su cancha”.

IV. Manejo de la asignación de tareas

Se trata de que el líder pueda tener control sobre la asignación tanto de las personas como de los recursos que se necesitan para un proyecto de diseño, además de definir el proceso operativo que debe tener la empresa para comenzar con una iniciativa de diseño (Koberdamm, 2021). En ese sentido, Fede García, *BCW Global*, señala la importancia que tiene el asignar las tareas y pone énfasis en la capacidad de priorizar cuál o cuáles son las que realmente tienen que ser asignadas, lo que le dará valor al líder (Future London Academy, 2022). En esa

misma línea, Sweetman señala la importancia de reducir procesos innecesarios para que el equipo se puede dedicar a resolver los retos de negocio, siendo el líder el habilitador previo en la asignación y gestión (Headway, 2021).

En relación con este tema, los entrevistados coinciden en que la asignación de tareas se relaciona con brindar el máximo valor a la empresa, lo que implica, saber a qué diseñador se elige, con qué experiencia cuenta y con qué habilidades puede aportar al proyecto que se tenga en mesa. Particularmente, *LDBC* señala:

Yo tengo diseñadores y yo los ubico en los *squads*, pero cuando digo que se van, se van y ya está, se dan las razones y se evalúa dónde deben estar los recursos de diseño para darle el máximo de valor para el banco. Fuerzas a los *stakeholders* a tomar decisiones y priorizar mejor, porque si no me quedo sin recursos.

V. Asegurar la coherencia en el diseño

El líder tiene que suministrar las herramientas o sistemas para que los diseñadores del equipo puedan realizar su trabajo de una manera congruente entre ellos; es decir, definir principios, patrones y componentes para el trabajo en común (Koberdamm, 2021). Así, la importancia de una práctica como la de *design ops* es fundamental, para aumentar la productividad del equipo, pues esta especialidad busca eliminar lo operativo e innecesario para el diseño, de modo que el diseñador pueda focalizarse en desarrollar entregables de valor (Awwwards, 2020).

En ese sentido, los líderes entrevistados aseguran la importancia de este aspecto para que funcione el equipo correctamente, siendo *LDSM* quien hace mayor énfasis en que el *design ops* facilita a los diseñadores su trabajo en todo sentido, además de mostrarse contento de que esa área recientemente se haya creado dentro de la empresa donde trabaja. En esa misma línea, se menciona que el *design ops* puede homologar y estandarizar todas las partes del diseño, restándole la tarea operativa al diseñador, para concentrarse y valorizar su trabajo. Lo mencionado por *LDSM* para este aspecto:

Yo no puedo definir las ceremonias que puede tener un equipo en particular, puedo manejar 5, 6 o más equipos a la vez ... yo lo tengo que alinear con *design ops*, porque son ellos los que van a desplegar con todos, porque debemos tener practicas homologadas en la empresa y que el diseñador este concentrado en lo suyo.

VI. Garantizar la calidad y cumplimiento

Se busca que el líder tenga definido un proceso de control de calidad para los entregables de diseño, buscando que estos tengan un estándar y pautas definidas previamente por todo el equipo de diseño (Koberdamm, 2021). Esto es importante, ya que los estándares permitirán, a su vez, evaluar al equipo de una manera más igualitaria (Craig Jamieson, 2020).

Los líderes entrevistados plantean que estas pautas y estándares sean definidos muy de la mano con el equipo de *design ops*, así como con los líderes de especialidad (UX, UI, etc.). Esto hace que las funciones puedan repartirse entre varios para focalizar que se esté brindando el valor correspondiente según el *expertise* del líder. Particularmente, en el sector bancario se señala la importancia del estado de maduración de la empresa para lograr esta garantía de calidad, tal como señala LDBC:

Veo más de 9 productos, que todos son diferentes y vemos nuevos negocios, es un montón y mi homónimo que es la *Chapter Lead* de UX ve todos los canales digitales, bancas mayoristas, alternativas y otro homónimo de *research* está viendo segmentos y mucho más, las funciones están distribuidas, y de esto cada uno ve una parte que nos corresponde para garantizar que estemos brindando entregables útiles a la compañía.

VII. Facilitar el diseño colaborativo

En este aspecto, el líder debe brindar las oportunidades para que el equipo pueda tener sesiones de diseño colaborativo, así como de resolución de problemas de manera constante (Koberdamm, 2021). Así, Sweetman señala la importancia de generar espacios para que todos sepan en qué se está trabajando y puedan dar su opinión o ideas de mejora. Recomendando que estos espacios de intercambio se den hacia la mitad de la semana y, así los diseñadores puedan contar con tiempo de procesar nuevas ideas e iterar el diseño para dar mayor valor (Headway, 2021).

Este aspecto fue mencionado someramente por solo un líder, el cual lo señaló entre muchas de las tareas que tiene que desarrollar. Como hipótesis, este aspecto puede que esté siendo traslapado con el área de equipo, particularmente, con el aspecto de brindar retroalimentación y orientación, pues es donde se mencionó como actividad la búsqueda de espacios para colaborar con otros.

VIII. Habilitar intercambio de conocimiento

Este último aspecto refiere a que el líder debe habilitar, dentro de la empresa, el intercambio de conocimientos, promoviendo el acceso a los existentes, a mejores prácticas y a formas de trabajar que garanticen la calidad, eficiencia e impulso de la innovación (Koberdamm, 2021). Autores como Girdeuskiene y Savaneviciene (2012) señalan la importancia de realizar constantemente intercambios de conocimiento, ya que esto afecta directamente a la creación, el aprendizaje y el desempeño dentro de las empresas. Asimismo, destacan la poca divulgación formal del conocimiento que se efectúa dentro de las compañías, ya sea un prejuicio del poco valor que le ve a futuro o porque se percibe como un desgaste de tiempo para el equipo.

Similar a lo sucedido con el aspecto anterior, no hubo una referencia exacta de algún entrevistado hacia el intercambio de conocimiento. Lo más cercano que se tuvo es la opinión de un líder mencionándolo dentro del aspecto de promover capacidades de diseño perteneciente al área de empresa, donde se dio una referencia a esta acción, con el objetivo de garantizar la innovación entre los equipos multidisciplinarios.

2.3.1.2 Área de experiencia

El área de experiencia, según Koberdamm, está definido como el líder que “influye y apoya la innovación de productos, servicios y experiencias con una visión centrada en el usuario, definiendo lo que significa la práctica de diseño para la empresa y proporcionando aportes para las decisiones de diseño relevantes” (2021, p.8).

Dentro de esta área y, en base a las entrevistas realizadas, se han encontrado cuatro hallazgos principales. El primero de ellos - similar al mencionado dentro del área de operaciones - es que dependerá si hay un líder por encima, si puede ser abarcado por todo el departamento de diseño o solo limitarse a alguno de los proyectos que se manejan. En esa línea, *LDBC* señala que es relevante tener límites en las responsabilidades, ya que sino el líder puede terminar sobre saturado de trabajo:

Esto puede estar orientados a equipos pequeños que se enfocan en proyectos o soluciones, hay que delimitar el *scope*. Porque si hay bancos y aseguradoras, y no

seré la primera que te habla de *COEs* y cada uno te puede hablar de cosas diferentes. Hay que tener una vista horizontal y vertical del tema, horizontal porque tienes que tener noción de todo eso y en mi nivel de liderazgo yo las veo ...veo los cinco aspectos pero lo veo en un ámbito, no veo la gestión de proyecto, porque ya no la haría, si fuera así sería 18 productos, ya solo en reuniones, me moriría, no podría, pero tengo responsabilidades en esos cinco frentes, esas responsabilidades las ve mi *Chapter Lead*, el ve esas cosas, si las tiene que ver, pero no trabaja solo, porque tiene otras unidades del banco como *design ops* o *design strategy* o con otros líderes de otras unidades de diseño o con otras unidades de afuera de la organización, tiene que estar orquestado, porque yo no soy una agencia que está dentro del banco, yo respondo a las necesidades del banco, a los objetivos de la organización, mis objetivos conectan con lo que el banco está buscando.

El segundo hallazgo es transversal a la industria, y refiere a la capacitación como un medio principal para que más personas dentro de la empresa defiendan la perspectiva del usuario. Por ejemplo, *LDBC* señala que el lugar donde lidera cuenta con una propuesta de educación corporativa que “se enfoca en enseñar y desarrollar este *mindset* de diseño, de experiencia, en los *stakeholder* que no son de diseño”.

El tercer hallazgo también transversal a la industria es que cuando se habla de experiencia dentro del diseño, se está poniendo el foco más hacia lo digital. Así, dentro de las áreas de diseño se empieza a cuidar mucho de los productos y servicios digitales que las empresas pueden brindar hacia sus usuarios, tal como menciona *LDBC*:

Actualmente hemos tenido varias formas, desde nuestro propósito como *COE* hemos asumido que la parte de experiencia y la digital especialmente es parte de nosotros, desde el *junior* hasta el *COE* líder todos somos responsables de la experiencia, y te digo digital, porque nuestros diseñadores la mayoría está enfocada en lo digital.

Con relación al cuarto hallazgo, es interesante ver como el aspecto de definir lenguaje de diseño - relacionado a construir las bases generales, componentes y patrones para que el diseñador pueda usar - no ha sido de relevancia para los líderes dentro de esta área, en palabras de *LDSM* “este eje de lenguaje me parece gaseoso, es parte de otro que hemos hablado”. Aquí, el líder cuando se refiere al otro es el aspecto de asegurar la coherencia de diseño (mencionado en el área de operaciones), donde cobra relevancia la especialidad de *design ops*.

A continuación, se dará detalle de los seis aspectos que componen el área de experiencia.

I. Promover la Experiencia de inicio a fin

Dentro de este aspecto se señala que el líder tiene que brindar el soporte holístico y estratégico a la compañía en búsqueda de mejorar la experiencia, tanto en productos como en servicios, para los puntos de contacto que atraviesa el usuario (Koberdamm, 2021). En ese sentido, Andy Vitale, *Executive Vice President of Design* en *Rocket Companies*, quien además ha sido director de experiencia de usuario dentro del sector bancario, señala que la experiencia es el foco del diseño, donde se consideran diferentes vertientes, siendo la parte cognitiva de la experiencia la que el diseñador tiene que empezar a trabajar; es decir, la toma de decisiones, los aspectos de comportamiento, etc. (Thunder Nerds, 2019). En esa misma línea, Andrew La Monica, líder en diseño con más de 20 años de experiencia, menciona en una conferencia lo importante que es anticipar las necesidades de los usuarios para generar una experiencia relevante y que esto, pueda ser ofrecido por las empresas (Bureau of Digital, 2019).

Por otro lado, Quint menciona, dentro de la conferencia que brinda a Shavrick y Partners (2022), que si bien el diseño está asociado con la innovación o la ideación, normalmente el equipo de diseño dedica tres cuartos del tiempo laboral semanal, tanto en capacidad como en esfuerzo, a mejorar la experiencia del cliente.

En ese sentido, todos los líderes entrevistados coinciden en la importancia del aspecto. Particularmente, el comentario de *LDBC* es relevante, ya que hace énfasis en que el área de diseño tiene un compromiso hacia mejorar la experiencia, desde la posición más *junior* hasta la más alta del área, además de focalizar esta experiencia hacia lo digital, que es donde se encuentran sus perfiles de diseño.

Actualmente hemos tenido varias formas, desde nuestro propósito como *COE* hemos asumido que la parte de experiencia y la digital especialmente es parte de nosotros, desde el *junior* hasta el *COE* líder todos somos responsables de la experiencia, y te digo digital, porque nuestros diseñadores la mayoría está enfocada en lo digital.

II. Defender la Perspectiva del usuario

Koberdamm (2021) señala que, dentro de este aspecto, el líder en diseño tiene que ser la voz del usuario y llevarla con empatía tanto hacia el desarrollo de productos como a la misma empresa. Con relación al último punto, Todd Wilkens, fundador de *Buoyant Studio*, señala que los diseñadores son defensores de la voz

del usuario, pero que dentro de las empresas se tiene otras perspectivas que crean fricción entre los equipos de trabajo. Esto genera un gran problema dentro del *mindset* que quiere tener las compañías, y es allí donde el líder necesita demostrar sus habilidades de comunicación. Todo ello con el objetivo de llevar a la mesa los dolores que tienen los usuarios y entender la mejor manera comercial de abordarlos, logrando un equilibrio entre lo que desea el usuario y lo que puede proponer el negocio (Service Design Show, 2021).

En esa misma línea, Vitale señala que el trabajo del líder es asegurar un enfoque 100% basado en el cliente, tomando decisiones éticas, ya que se debe tener presente que lo que se diseñe y salga de la empresa tendrá un impacto directo en las vidas de los consumidores. Por ejemplo, menciona que los bancos suelen ver a los usuarios como números o dólares, pero está en los diseñadores cambiar esta perspectiva, trayendo a esas personas al negocio, construyendo con ellos lo que se quiere tener como visión de banco (Thunder Nerds, 2019).

Así, para los líderes entrevistados, principalmente del sector bancario, este aspecto es relevante y ha ido cambiando con el tiempo, pues desde sus compañías se promueve una visión cliente-céntrica. Este es el caso de *LDBC*, quien señala que el área que lidera es la abanderada de la voz del usuario, eliminando las fricciones señaladas por Wilkens, principalmente, por medio de la educación a los *stakeholders*. Es decir, mediante la enseñanza y desarrollo de habilidades de diseño en toda la empresa se busca que la voz del usuario pueda ser cada vez más relevante en la toma de decisiones. En palabras de *LDBC*:

Otro punto es que nos relacionamos con el banco desde un frente de organización, que se llama ser cliente céntrico ... la [iniciativa de capacitación] se enfoca en enseñar y desarrollar este *mindset* de diseño en los *stakeholders* que no son de diseño. Además, lo otro es que como tenemos equipo distribuido en otros lados, en equipo de negocio trabaja las propuestas de valor, porque eso es clave, ya cuando nos llega esto ya hay un modelo de negocio que viene construido previo y viene con agenda, dijimos como impactamos en ese momento previo para ser cliente céntrico y ya no cuando está construido es tarde, tenemos equipos desplegados ya en ese primer punto.

Además de las iniciativas relacionadas a la capacitación, otra manera de llevar la voz del usuario al negocio se da en las presentaciones con líderes de mayor jerarquía. Sin embargo, no todas las presentaciones tienen esa apertura a un enfoque cliente-céntrico. *LDBA* señala el caso de un líder no abierto a este

enfoque y que como área de diseño ayudaban a otras áreas para defender la voz del usuario:

Había equipos que el jefe les había dicho que no y nos llamaban para hacer un *assessment* y demostrar la perspectiva del usuario. Si bien era algo que nosotros ya no empujábamos, era algo de estrategia, porque nos llamaban para ayudarlos en eso, porque nosotros lo habíamos logrado en nuestra área.

III. Proveer de Guía creativa

Para este aspecto, Koberdamm (2021) menciona que el líder es quien proporciona orientación y guía en el trabajo de diseño para los diferentes equipos, productos e iniciativas que tenga a su cargo. Kahn (2021), por su parte, señala que, al asumir una posición de liderazgo, el máximo valor que se le da a la empresa es guiar a los diseñadores, ya que de esta forma pueden generar el valor esperado en el diseño. Para ello, es importante que el líder pueda obtener una comprensión sólida de las capacidades de su equipo, y así resolver interna o externamente, durante un tiempo establecido, la orientación que se necesita para el éxito del área.

Chechique (2022) tiene una opinión similar, señalando que la guía del líder no debe llegar a un detalle extremo, sino ser más estratégica, al dejar que el equipo pueda tomar las decisiones correctas en su trabajo diario. Para ello, es importante que se fomente la confianza, brindando una cultura basada en aprender de los errores.

En esa línea, otros autores también señalan que el líder debe ser un guía para que el diseño e innovación funcione, particularmente en el sentido de brindar todas las facilidades para la consecución de los objetivos planteados por el negocio (Lee y Cassidy, 2007; Turner y Topollian, 2002).

En ese sentido, los entrevistados mencionan que en sus sectores realizan mucha guía creativa, tanto interna como externamente. Por el lado interno, el caso de *LDBA*, quién tenía un rol tipo *coach* para desenredar proyectos complejos desde una visión de diseño “Me llamaban mucho, me decían ayuda, porque no está faltando este componente creativo, hemos dado 80 vueltas con el equipo y todavía no lo logramos”. Por el externo, con ayuda de proveedores ajenos a la compañía, que cuentan con capacidades que no cuenta la empresa hoy, pero que se quieren impulsar desde el diseño, tal como menciona *LDBC*:

Nos permiten trabajar con *McKinsey & Company* o con *Frog* [firmas de diseño], con empresas que nos pueden ayudar y guiarnos a través de esas vistas internacionales, para ir testeando esas capas de diseño que queremos, para ir pensando en las nuevas cosas que hay que hacer.

IV. Desarrollar Principios de diseño

Se trata de que el líder pueda definir los valores y directrices del diseño, a nivel general, dentro del equipo y de la empresa (Koberdamm, 2021). Complementando esta definición, Rosala (2020) señala que los principios de diseño son declaraciones que van a enmarcar al producto o servicio, ayudando a que este tome coherencia entre el equipo que está trabajando para sacarlo adelante. Además, señala una diferencia importante, que es que estos principios de diseño están enfocados en el producto o servicio y no deben ser confundidos con principios del buen diseño (heurística, visual, usabilidad, etc.). De esta manera, los principios garantizan la coherencia dentro del equipo que está diseñando, liberándolos de conversaciones que no aporten, por ser externas a la búsqueda.

Estos principios, al tener las características de ser específicos, matizados y accionables, serán la brújula que llevará el equipo de diseñadores a una mejor toma de decisiones a lo largo del ciclo de diseño. Deben reflejar la cultura que se tiene como empresa, además de proporcionar un lenguaje en común, inspiración y criterios de evaluación, para lograr ser útiles para el objetivo empresarial y de usuario (Hornung, 2013; InVision, S/F).

Badashov (2017), señala cuatro niveles de principios de diseño: principios del buen diseño, principios para el proceso de diseño, principios de diseño de productos y principio de diseño de sistemas. Particularmente, dentro de las entrevistas, se tiene el caso de quienes se enfocan más su opinión hacia los principios de diseño de sistemas, tal es el caso de *LDSM*:

Es lo que acá podría ser que es diseño [nombre de empresa], cual es la identidad de diseño [nombre de empresa], no visual, sino de diseño, que es, como lo hacemos, aquí incluye las buenas prácticas, los principios, que no, que sí, es un *handbook* de que cosa es diseño dentro de la empresa.

En el caso de los líderes del sector bancario se están enfocando más en los principios de diseño de productos. Para ello, la opinión de *LDBC*: “Tienes que desarrollar los principios de diseño para cada proyecto porque depende del tipo de

solución que vas a dar, el contexto que lo construyes, eso tal cual lo ve el *Chapter Lead*".

V. Manejo de la Innovación

Koberdamm (2021) define este aspecto como la actividad que hace un líder al impulsar la innovación de productos, servicios y la experiencia, desde una visión *human center* y guiada por el diseño. En ese sentido, otros autores señalan que el trabajo del líder de diseño es llevar a cabo una transformación interna, impulsando constantemente la innovación empresarial (Bureau of Digital, 2019; Stas Fomin, 2021).

En ese sentido, Quint, participante del foro organizado por Shavrick y Partners (2022), señala el flujo de la taxonomía del diseño. Dicho flujo inicia con una etapa en la que se busca identificar valor en el mercado mediante *insights* encontrados desde los usuarios. La segunda parte de este flujo es la elaboración de la propuesta de valor, aquí intervienen diferentes actores dentro de la empresa como son áreas de marketing, investigación y desarrollo, así como de estrategia. La tercera parte de esta taxonomía se trata de las funciones del diseño, la cual va por el lado tanto funcional como estético, específicamente en esta etapa se busca combinar capacidades y especialidades de diseño. A la par de esta tercera etapa, también señala que está sucediendo todo el tema del diseño de la marca. Terminada esta tercera etapa, ingresan capacidades de ingeniería, manufactura, distribución, etc. Para llegar, finalmente, a introducir valor al mercado por medio de este hallazgo encontrado al principio. El trabajo del líder en diseño es ir identificando y asegurando en cada etapa que se esté dando valor en todos los frentes para llegar a un éxito empresarial.

Transversalmente, entre los líderes entrevistados se recalca mucho la importancia en la capacidad de manejo de la innovación. Un ejemplo de ello es *LDSM* que menciona: "importante el aspecto, habla de inculcar una cultura de innovación que es necesario para transformar el negocio". Además, otra cuestión que señalan los entrevistados es la relevancia que tiene infundir una cultura de innovación y experimentación; en concordancia con autores como Delgado (2020), Thomke (2020), Khandelwal (2023) y MacDonald (2022), quienes plantean que fomentar una cultura de innovación viene muy de la mano con una de

experimentación. Para ello, *LDBA* explicita que el “promover la cultura de experimentación, que es como *fail fast, learn faster*, perderle miedo al error ... algo bien importante, tan importante como esos otros ejes”.

VI. Definir Lenguaje de diseño

Con relación a este aspecto, Koberdamm (2021) lo señala como la mezcla de las bases, componentes y patrones que se reutilizan para la creación de soluciones de diseño. Craig Jamieson (2020) señala la importancia de operacionalizar al equipo de diseño, en el sentido de que es una responsabilidad clave de todo líder para asegurar correctos entregables y garantizar que el equipo no pierda tiempo en cosas que se utilizan en el día a día del área de diseño, como son ciertos componentes o patrones al momento de realizar prototipos o conceptualizaciones.

De ahí que, los líderes en diseño incluyeron este aspecto dentro de lo que denominan como *design ops*, posiblemente porque ese concepto está agrupando toda la operación de diseño para habilitar su homologación y estandarización, lo cual ya fue desarrollado dentro del área de operaciones.

2.3.1.3 Área de estrategia

El área de estrategia, según Koberdamm define al líder como una persona que puede “desarrollar una visión y estrategia para el equipo de diseño, implementando y gestionando las iniciativas necesarias para ejecutar la estrategia, midiendo y mejorando continuamente” (2021, p.6).

Así pues, en base a las entrevistas realizadas se analizan cuatro hallazgos importantes dentro de esta área. El primer hallazgo se trata de un posible traslape entre esta área y la de empresa. Dicho comentario se mencionó en mayor o menor medida por los tres líderes entrevistados. La razón principal es que el líder no puede hacer una estrategia sin estar constantemente mirando lo que hace la empresa. Es decir, ambas áreas siempre van de la mano, ya que si se hace de manera individual se corre un gran riesgo de no estar alineado a los objetivos más grandes que tiene la empresa. Para ello, el caso de *LDSM*:

Vimos el eje de empresa y ahora me queda gaseoso, porque está dentro de tu estrategia, no es que me tenga que dedicar, una patita o un eje separado, alinearte

con la empresa, como hago una estrategia sin alinearme a la empresa, no es que yo haga una estrategia fuera de la empresa, mi equipo es *inhouse*, no puedo hacer algo que a mí se me dé la gana por el diseño *per se*, yo tengo que alinear la estrategia del equipo a la del negocio, me hace ruido. O quizás lo estoy viendo más funcional, no tanto abstracto, si lo viera así, tal vez sí, necesitas tener una visión de negocio, pero me hace un poco de ruido.

El segundo hallazgo es otro posible traslape en dos aspectos de esta área; por un lado, el de diseñar la estrategia y *roadmap*; por otro lado, el de definir la visión y metas. Dicha confusión se debe a que al momento de elaborar la estrategia se tiene que considerar la visión y hacia donde se quiere llegar con el área para la planificación, añadido a que el *roadmap* de diseño tiene que ir constantemente ligado a metas, pues de lo contrario no se pueden visibilizar los avances. Dicha discusión se presentará en cada aspecto para dar más detalle de lo que se refieren.

El tercer hallazgo es al momento de realizar la visión del área, ya que esta es primordialmente desarrollada por un grupo de personas, ya sea un *board* de la empresa, grupo de líderes importantes o entre el líder principal de diseño y sus líderes de especialidad. Esto quiere decir que la visión se co – crea entre muchas personas, tanto diseñadores como no diseñadores.

El cuarto hallazgo es la importancia de medir el impacto del diseño, ya que es una herramienta que los líderes usan para demostrar el valor que le están dando a la empresa y, así puedan crecer en equipo para las siguientes planificaciones.

A continuación, se desarrollará cada uno de los cinco aspectos que involucran el área de estrategia. Considerando primero el aspecto de medir el impacto de diseño, que se planteó como uno de los más relevantes para todos los líderes, luego se pasará al aspecto de la gestión de iniciativas e impulso de la innovación; y, por último, entrar a los dos que generaron más dudas entre los entrevistados: el de definición de visión y metas, y el de desarrollo de estrategia y *roadmap*.

I. Medir el impacto de diseño

Para este aspecto Koberdamm (2021) señala que el líder tiene que medir constantemente la calidad e impacto del trabajo que está desarrollando su equipo de diseño. Lo señalado por la autora es compartido por la literatura revisada, que plantea que el líder debe tener un seguimiento constante sobre las métricas de éxito que han sido determinadas para su equipo, además de tener hitos relevantes

durante el año para saber el avance de estos. Sumado a esto, se requiere siempre visibilizar y referenciar esas métricas, para demostrar el valor que está aportando a los resultados de negocio (DesignX Community, 2020; IxDA Florianopolis, 2017).

Particularmente, esta actividad de medir el impacto tiene que ver con habilidades que, usualmente, el diseñador va aprendiendo con la experiencia y el relacionamiento con el negocio. En ese sentido, un estudio denominado *Índice de Diseño McKinsey* relaciona las capacidades de diseño que tiene una empresa con los resultados financieros de esta, encontrando dos temas claves. Por un lado, se identificó que las empresas que se destacaban en capacidades de diseño aumentaron la facturación y el retorno de la inversión mucho más rápido que las que no tenían estas características de diseño. Por otro lado, un hallazgo importante es que el sector banca fue una de las industrias más consistentes en que el buen diseño importa para un mayor retorno de la inversión (Sheppard *et al.*, 2018).

Como se mencionó, este aspecto fue uno de los más relevantes para los líderes entrevistados, no solo porque pueden visibilizar el valor del diseño en la empresa, sino porque también los ayuda para ver otros temas; por ejemplo, de clima laboral o de mejora continua, como es el caso de *LDBC*:

Mido el impacto de diseño, pero en el sentido de que mido como le pega, cada miembro tiene una medición, los *team member* miden sus actividades y miden tiempos, los *Chapters Leads* miden la cantidad de actividades vs un indicador de diseño o de la unidad donde se encuentren, y yo como líder miro el grueso de como se ha ido cumpliendo esos diferentes objetivos... veo como es el clima, *design ops* también hace una medida de cómo es el clima de diseño, pero yo miro específicamente el de mi área para ver que mejorar, en el impacto de diseño, miro los objetivos del *COE*, no solo de los proyectos, veo que el performance cumpla, y hacer los ajustes que se tenga que hacer con los líderes y llevarme eso para hablar con los indicadores del banco.

II. Gestionar iniciativas de diseño

Este aspecto indica que un líder pueda administrar las diferentes iniciativas de diseño en base a la estrategia propuesta, con el objetivo de cumplir con lo establecido desde la visión del área (Koberdamm, 2021).

En ese sentido, Sandy Fershee, Directora Global de *D-Ford Detroit Lab* de *Ford Motor Company*, señala la importancia que tiene un líder para decidir la manera en cómo, cuándo y dónde se pondrá en marcha las iniciativas de diseño que aporten al objetivo de negocio, pero, además, ubica en la responsabilidad del

líder determinar si una de esas iniciativas ya no sigue adelante y explicar al equipo las razones de ello (SXSU, 2022).

Ello se complementa con el concepto de diseño escalable, que tiene como premisa crear valor e influir en el progreso de las iniciativas. Este concepto se basa en cuatro cuadrantes, donde el primero de ellos se enfoca en generar demanda de diseño. El segundo de replicación, enfocado en los entregables de diseño. El tercero en la especialización, donde se da valor al desarrollo de competencias dentro de la disciplina. Por último, el de expansión donde se maximiza la creación de valor y es donde el líder tiene que ser un referente (Shavrick y Partners, 2022).

Considerando la propuesta de los cuadrantes, los entrevistados mencionan que ellos, como líderes, se encuentran ligados hacia un cuadrante más de expansión, debido a todas las responsabilidades que tienen. Sin embargo, si ven a nivel de equipo, este cuadrante cambia hacia el de replicación, debido a sus funciones y responsabilidades en los entregables de diseño. Para este caso, *LDBC* hace mención de que “las iniciativas de diseño las veo a nivel macro como corporación, las que tienen que ver con el proyecto eso lo ve el *Chapter Lead* con el equipo, son diferentes formas de tener la gestión dentro del área”.

III. Impulsar cambios a futuro

Este aspecto se define como la preparación que tiene que ir realizando el líder para lo que se viene por delante, en términos de iniciativas, cambios o procesos empresariales (Koberdamm, 2021). Este panorama de especulación hacia el futuro es un terreno donde el diseñador usualmente se siente cómodo; sin embargo, tener esa visión dentro de los negocios es algo que el líder en diseño tiene que ir desarrollando con la experiencia. Para ello, el líder tiene que estar empapado de la estrategia del negocio, de lo que se quiere lograr en el futuro de la compañía, para imaginar qué tipo de proyectos y que características debe tener el equipo para lograrlo. Es decir, prepararse para que esos cambios que se quieren dar puedan verse reflejados en la planificación de la estrategia (Amati y Associates, 2022).

Otra perspectiva menciona a que el líder tiene que desafiar el *statu quo* de manera estratégica y en el sentido de generar beneficios para el equipo y la empresa a futuro (Lee y Cassidy, 2007; Turner y Topollian, 2002). En este desafío,

el líder debe tener la capacidad de presentarse como un catalizador de la transformación en el mediano y largo plazo, es decir, asegurar que lo que él está liderando logrará un impacto en el negocio de hoy y mañana (Jenkins, 2008).

Este aspecto fue mencionado como relevante, principalmente por los líderes del sector bancario, ya que es una forma de complementar otros aspectos dentro de las áreas propuestas, en el sentido de que pueden hacer una correcta planificación de la demanda de personal, así como de la planificación del trabajo que se viene para el área. Para ello, *LDBA* menciona:

Cambios a futuro también en iniciativas que tienen que ver con nuevas especialidades, con el tema de desarrollo de habilidades, de nuevos roles, de nuevas formas de trabajo con la gente de negocio, una nueva metodología de diseño que queramos proponer.

IV. Definir visión y metas

Koberdamm (2021) señala el aspecto sobre visión y metas, como la elaboración de una visión de diseño que pueda dirigir al equipo para mantenerlo unido y conectado con las actividades que se quieren lograr.

Como consecuencia de esta definición, este aspecto está relacionado más hacia lo abstracto y de largo plazo, cosa que no sucede con el aspecto de estrategia y *roadmap*. En ese sentido, otros autores señalan que la elaboración de la visión de un área de diseño es un trabajo que debe desarrollarse por medio de diferentes iteraciones y conversaciones internas. Así, una vez que todo el equipo se sienta cómodo, este pueda ser compartida en toda la empresa, logrando un alineamiento correcto (Craig Jamieson, 2020; SXSW, 2022).

Coincidentemente, en una conferencia patrocinada por Shavrick y Parthners (2022), se menciona un concepto que complementa este aspecto y que puede servir de unión con el de estrategia y *roadmap*. Dicho concepto es el de dirección de diseño, definido como la manera de orientar los esfuerzos del equipo para lograr un recorrido correcto. En ese sentido, la visión es una fase mucho más elevada y busca ser el faro para el equipo de diseño, complementada por una serie de principios que guíen al equipo. Por debajo de estos, a manera de traducción de la visión, se encuentra la estrategia, lo que se quiere hacer, y aún por debajo de ello se encuentra el *roadmap*, que necesita el área para lograr los objetivos, terminando

con una última capa, que es el plan operativo, donde recae la medición y demostración del progreso de toda la visión.

Retomando lo mencionado en las habilidades blandas y, particularmente, con la habilidad de comunicación, diferentes autores señalan la importancia que tiene el líder en visualizar el futuro, es decir, apalancarse en habilidades comunicativas para transmitir la visión que se quiere plantear de manera correcta a sus pares empresariales, que no hablan el lenguaje del diseño, logrando así posicionar al diseño de manera estratégica dentro de la empresa (Cheung *et al.* 2001; Clews, 2008; Hsieh *et al.*, 2021; Lockwood, 2009; McCullah, 2008; Roald, 2006; Turner y Topolian, 2002)

Particularmente, en el caso de los líderes entrevistados, la definición de la visión de toda el área de diseño no quedaba en sus manos netamente, sino que eran o dueños de una parte de la visión, o colaboraban con dar su punto de vista. Esto se debe a que la visión, al ser a largo plazo, ya había sido establecida por otras personas anteriormente y aún se mantenía vigente en el momento de la entrevista, como es el caso de LDBC:

Por ahora yo defino la visión de diseño de *transform*, mi visión es que en *transform* es generar esta nueva cepa de diseñadores distintos enfocados en el producto, en la experiencia, en el *business design*, en el *growth design*, pero que yo las puedo poner en práctica ... la de toda el área no la veo, esa ya se encuentra definida y la vamos mejorando año a año.

V. Desarrollar Estrategia y Roadmap

Koberdamm (2021) define este aspecto como el desarrollo de un plan que guíe al equipo de diseño en la búsqueda del cumplimiento de la visión que se ha planteado.

Así, considerando lo expuesto dentro del aspecto de visión y metas, especialmente, sobre el concepto de dirección de diseño, se puede entender que este aspecto tiene una relación, ya no abstracta sino más concreta, sobre lo que se quiere hacer con el diseño dentro de la empresa.

Añadido a lo anterior, en la misma conferencia de Shavrick y Parthners (2022), se señala que el líder tiene que comprender la diferencia entre el diseño como una táctica y el diseño como una estrategia. Por el lado del primero, el diseño es percibido como un elemento más de estilo, donde las decisiones se toman en base a la experiencia y se tiene una posición de manejo de proyectos *ad hoc*. En

cambio, el diseño como una estrategia se basa en dar un sentido sistémico, en donde las decisiones estén basadas en la investigación y se tome en cuenta de manera holística la propuesta de valor que la empresa brinda para las diferentes iniciativas. Por ello, el diseño como una estrategia servirá al líder para tener una mayor amplitud y guiar al equipo en las acciones correctas para la generación de valor.

Adicionalmente, el líder en diseño debe tener la capacidad de decidir qué aporta y qué no para cumplir con la visión, además de considerar los objetivos de negocio dentro de esta; es decir, decidir la mejor estrategia para complementar su visión como equipo y como negocio. En ese sentido, el líder juega un papel de motivador importante para alinear los esfuerzos de su equipo (Adrián Solca, 2021; SXSU, 2022).

Basándonos en lo mencionado tanto por las referencias anteriores como en las entrevistas, este aspecto toma un control más claro sobre la aplicación, y es así como se puede encontrar verbalizaciones que señalan la separación del mundo abstracto (visión) del mundo concreto (estrategia). Esta diferencia hace que este aspecto y el anterior se encuentren en ambientes separados, tocando temas distintos, pero de igual relevancia para todo líder en diseño. Como parte de ello, LDBA hace referencia a:

Nosotros teníamos reuniones anuales o bianuales de estrategia con el *board* del área, que era un grupo de *VPs* que eran los principales *stakeholders* del área, con los cuales hacíamos esto de aquí, lo hacíamos en conjunto con la visión y la estrategia.

2.3.1.4 Área de empresa

Para Koberdamm el área de empresa se define como el acto de “alinear el equipo con otras funciones comerciales y partes interesadas estableciendo una cultura dirigida por el diseño, apoyando los desafíos empresariales y promoviendo las capacidades de diseño, además de representar interna como externamente al equipo en la compañía” (2021, p.12).

Basándonos en las entrevistas realizadas, se ha identificado dos hallazgos dentro de esta área. La primera de ellas, que el área de empresa se encuentra estrechamente ligada al estadio de maduración de diseño, además de la antigüedad en que el área de diseño ha sido implementada dentro de la empresa.

Así, si una empresa cuenta con un área más madura, muchos de los aspectos estarán presentes sin la necesidad de conflictos, pues el diseño habrá entrado en otro tipo de conversaciones. En cambio, si es una empresa con un estado de maduración bajo, donde el diseño aún tiene conversaciones más de sustento de valor, pasará lo contrario, tal como menciona *LDBA*:

Está área es mucho menos, porque el trabajo se la llevo la persona que estuvo antes que yo en el equipo, tuvo que hacer todo un tema de cambios de cultura, pero cuando me toco, eso ya estaba, ya había comunicación fluida entre diseño y otras personas de la organización, no había un quiebre, no había un *stopper* ... pero las personas que estuvieron antes de yo si se la soplaron todita.

El segundo hallazgo tiene relación con que, si está resuelto bien el área de empresa, esto sirve para que el líder pueda usarlo como parte de un discurso para la atracción de talento. En ese sentido, los líderes señalan que, justamente, al tener mucho más claro lo que brinda el diseño para la compañía, saben que van a ser relevantes tanto en el presente como en el futuro de esta. Esto implica estar siempre en la búsqueda de nuevos diseñadores, para resolver esos nuevos retos de diseño que vienen. En ese sentido, *LDBC* reflexiona:

Es lo que más hago porque tiene un gran componente de embajador en el banco y fuera sobre el diseño, siempre quiero traer talento, tener mejores recursos para hacer mejor las cosas, demostrar el equipo, clarificar el valor del equipo, porque están invirtiendo en él, todo lo que se empuja con los equipos para poder desarrollar justamente lo que decimos es el *design way* ... somos consultivos para cualquier cosa que necesitan tengan o no equipo de diseño, pero que se tenga una duda y que eso implica que tenga diseñadores a futuro ahí estamos.

Debido a todo lo anterior, se hace importante entender los aspectos alrededor del área de empresa, que se encuentra compuesto por seis aspectos diferentes en los cuales el líder tiene que repercutir para llevarlos adelante.

I. Alinearse con la Estrategia del negocio

Koberdamm (2021) señala que el líder debe asegurar que los objetivos e iniciativas se encuentren alineadas con la estrategia empresarial. En ese sentido, Fede García, *BCW Global*, menciona que el líder en diseño ahora tiene una responsabilidad con el negocio, específicamente, con las ganancias que debe tener la empresa. En este sentido, hay una necesidad primaria de que el líder entienda el negocio, a pesar de los prejuicios que se tengan sobre que alguien de diseño no

puede entender o le sea difícil desarrollar habilidades comerciales (Future London Academy, 2022).

Además, David Hoang, director de diseño de *Webflow*, señala que el líder puede tener tres roles: estratega, operador y entrenador. Particularmente dentro de este aspecto, el rol fundamental es el de ser estratega, pues así el diseñador va a entender tanto los problemas de los usuarios como los retos que trae el negocio, logrando identificar esas oportunidades para que la empresa pueda crecer (Design Career Network, 2021).

Por el lado de los líderes entrevistados, se afirma que hay un alineamiento hacia la estrategia de negocio; sin embargo, al presentar los ejemplos de la forma en cómo se están alineando, estos se verbalizan más como parte del aspecto desarrollar cultura de diseño. Por ello, se dará énfasis en el desarrollo de ese aspecto para entender la manera en cómo se está abordando.

II. Construir Alianzas y colaboraciones internas

Este aspecto trata sobre la capacidad que tiene el líder para construir relaciones, tanto con otras áreas de la compañía como con los líderes de estas (Koberdamm, 2021). Para este aspecto, dentro de la literatura revisada se encuentran hasta cinco diferentes perspectivas que alimentan al objetivo de construir alianzas entre el negocio y el equipo de diseño. La primera de ellas es la que menciona que el líder debe tener la capacidad para ser un traductor; es decir, llevar el lenguaje de diseño hacia un lenguaje de negocio, ya que como equipo de diseño no se está fuera de la empresa, sino que se tiene que actuar en congruencia con el objetivo mayor, la rentabilidad (Awwwards, 2020). La segunda perspectiva es la propuesta por Craig Jamieson (2020), quien señala la importancia de la colaboración con otros líderes de la compañía, siempre teniendo una actitud accesible hacia ellos, trabajando y ayudando por medio del proceso de diseño, así el líder se convertirá en figura clave para los otros líderes, llevando su visión de diseño a otras áreas.

La tercera perspectiva es la que presenta Diego Pulido y Koji Pereira, dentro del foro de *Design Leadership Session 3 – Firesessions* transmitido por Multimichel (2022), donde mencionan que un diseñador para empezar a construir esos lazos es desafiante, pues normalmente el diseñador se encuentra inmiscuido en su

proceso y al salir a hablar con otras personas tiene que llevar un mensaje diferente, pasando por todo un proceso de entendimiento adicional para saber cómo conectar con líderes que tienen otros objetivos.

La cuarta perspectiva la presenta Andy Vitale (Thunder Nerds, 2019), *Executive Vice President of Design* en Rocket Companies, que al llegar a esa posición de diseño en la empresa, tuvo que construir alianzas para que el trabajo del diseñador mejore, pero que lo más importante es asegurar que en una reunión se encuentren las personas adecuadas para construir y fortalecer esos lazos.

La quinta perspectiva es la de Hoang (Design Career Network, 2021), quien señala que el líder tiene ahora un rol de diseñador de equipo, y que tiene que empezar a diseñar los caminos para lograr conectarse con lo que el negocio requiere. Así su rol se vuelve holístico y puede ser identificado por la empresa para hablar de diseño y conectarla con los retos empresariales que se planteen.

Dentro de las entrevistas realizadas, los líderes en diseño, tanto *LDBA* como *LDBC*, agregan una nueva perspectiva a la construcción de alianzas y colaboraciones internas. Dicha nueva perspectiva tiene relación con alinear los esfuerzos dentro de las diferentes áreas de la empresa, evitando duplicidad en proyectos o iniciativas. En línea con eso, *LDBA* señala “construir alianzas de negocio también, eso de enchufar por aquí, por allí. Ver si dos personas están haciendo el mismo trabajo, ver como las alineamos”. Gracias a este ejemplo, se puede visibilizar la construcción de alianzas de una manera diferente a las mencionadas por la literatura, lo cual puede ser una particularidad del negocio bancario.

III. Soporte a desafíos empresariales

Dentro de este aspecto se menciona que el líder promueva que el equipo de diseño se posicione como un grupo relevante para la solución de problemas y desafíos comerciales (Koberdamm, 2021). Por el lado de la literatura que respalda esta definición, se hace mención de que el líder tiene que garantizar resultados comerciales dentro del diseño, ya sea mediante los productos o servicios que maneje el área. (Service Design Show, 2021). Complementando lo último, Adrián Solca (2021) señala que, al soportar diferentes desafíos, el líder en diseño no tiene

que estar alejado del negocio, sino lo contrario, tiene que saber cómo funciona para así lograr alinear al equipo en términos empresariales y de diseño.

Particularmente, ningún entrevistado hizo hincapié en este eje. Ello se puede deber a que, dentro del aspecto de construir alianzas y colaboraciones internas, se hacía mención de que, si el líder logra posicionar correctamente a la disciplina del diseño dentro de las diferentes divisiones de la empresa, los desafíos empresariales se presentaran de manera inherente.

IV. Construir reputación interna de diseño

Por lo que se refiere a construir reputación interna de diseño, Koberdamm (2021) señala a este aspecto a las diferentes acciones para construir prestigio del equipo. Las cuales se pueden dar de manera interna, con el objetivo de crear conciencia sobre el valor que le da el área a la empresa. Y a su vez, de manera externa, ya que, si el equipo tiene prestigio, habrá muchos diseñadores interesados en trabajar en la empresa, con lo cual ayuda a la atracción de talento a futuro.

Para ello, Fede García, dentro de una charla para *Future London Academy* (2022), señala lo importante que es la comunicación, como habilidad blanda del líder, para construir reputación, ya que así puede argumentar el trabajo del equipo, además de convencer y expresar lo importante, que es el diseño para la empresa.

Si bien se señala dos vertientes, los líderes entrevistados dieron un mayor énfasis en la construcción de reputación interna. Esto se debe a que las compañías donde trabajan ya habían madurado en temas de diseño y contaban con muchos ejemplos de cómo fueron construyendo esta reputación. Así, ellos utilizaban los propios proyectos que ejecuta el área a modo de vitrina, para que otros líderes de la compañía puedan ver el valor y recurrir a ellos para nuevos retos, tal como señala *LDBA*:

El de construir reputación se trabajó al inicio, y los proyectos hablaban por sí mismo, teníamos una forma de trabajo en donde los proyectos hablaban por sí solo, en donde no había que darle mucho *show*, sino que nuestro trabajo hablaba por nosotros.

Cabe mencionar que el factor externo de reclutamiento y las estrategias para conseguir a los mejores talentos fue, para los líderes, un tema importante, pero que se abordó dentro del área de equipo, donde será exployado.

V. **Desarrollar cultura del diseño**

Este aspecto es definido como el fomento de la cultura de diseño, con el objetivo de que tanto interna como externamente se pueda comprender el valor de este dentro de la compañía (Koberdamm (2021)). La consultora internacional *McKinsey* señala lo relevante que es el desarrollo de una cultura que se pueda visualizar externamente, ya que así los diseñadores pueden saber con qué ambiente de trabajo se encontraran dentro de la empresa; por ejemplo, *Spotify* es reconocida por tener una cultura de diseño basada en la autonomía y la conectividad, además de un ambiente de trabajo donde se vive la diversidad, diversión y la velocidad en la salida de funcionalidades del producto (Sheppard *et al.*, 2018).

Por el otro lado, desde el fomento de cultura interna, Y. Gómez (2010) coincide con la definición planteada por la autora, pues señala que consolidando la cultura de diseño dentro de las empresas se tendrá como resultado una mayor efectividad y eficiencia en diferentes aspectos, como el de los otros líderes de la compañía, los resultados de mercado, etc.

Además, Y. Gómez (2010) señala hasta cuatro herramientas que pueden ayudar a un líder a entender internamente las capacidades de diseño que tienen las empresas. Estas son las elaboradas por la *Design Council* en Reino Unido, llamadas *Atlas Design*; la escalera de diseño desarrollada por la Fundación Sueca del diseño industrial; la guía *PREDICA*, que cuenta con el aval de la Sociedad Estatal de Diseño, Desarrollo e Innovación; y el *AUDIT*, elaborado por la Universidad Politécnica de Valencia.

Entre los entrevistados, *LDSM* menciona este aspecto, comentando que actualmente no tenía una dedicación muy fuerte, pues ya el área contaba con cinco años de creación, habiendo logrado internalizar correctamente la cultura de diseño dentro de la empresa. Sin embargo, es interesante ver que, a pesar de tener consolidada una cultura, esta puede ir cambiando y agregándose nuevas vertientes, como es el caso de *LDBA*, quién señala que ha ido introduciendo lo que denomina *creative confident*. Así, la cultura va a ir cambiando, dependiendo de los objetivos que la empresa plantee, como es en el caso que reflexiona *LDBA*:

Los primeros años del área donde trabajo... solo nos enfocábamos en influir y convencer a las personas que esta era la forma más rica de poder trabajar, tuvimos

que predicar mucho ... hay un concepto que se llama *creative confident* que es poder darles la confianza a todos de ser creativos, la gente tiene mucho miedo al rechazo y al error, se hizo un buen trabajo esos años y una vez que la organización compra y se embebe de eso en la cultura, esa tarea bajo mucho, se nos alivió.

VI. Promover capacidades de diseño

Concretamente, este aspecto señala que el líder tiene que asegurar que otros líderes dentro de la empresa puedan entender cuándo y cómo involucrar al equipo de diseño en las iniciativas que se tenga (Koberdamm, 2021). Complementando esta definición, Sandburg (2018) señala lo importante que es que una empresa pueda definir las capacidades de diseño que quiere promover, considerando su estructura empresarial, qué tipo de tecnologías tiene, los procesos en los cuales trabaja y las métricas que quiere mejorar.

En ese sentido, Martinkenaite *et al.* (2017) desarrollaron un estudio longitudinal y exploratorio que resultó en dos hallazgos importantes. El primero de ellos es que una capacidad de diseño, para este estudio fue la de *service design*, se va volviendo relevante dentro de la empresa a medida que más personas van entendiendo que herramientas y formas de abordar tiene hacia los problemas empresariales. El segundo hallazgo es que mediante la capacitación se fue generando un aprendizaje incremental de la disciplina dentro de la compañía, lo cual promovió cambios en la toma de decisiones y la manera en cómo se percibía el diseño previamente.

Este aspecto, transversalmente, para los líderes entrevistados fue fundamental y uno de los más comentados. Ello se debe a la importancia de que la empresa pueda adoptar nuevas formas de pensar, lo cual repercutirá en cómo se ejecutan y piensan los proyectos, llevándolo hacia un modelo y enfoque diferente. *LDBA* señala para eso: “De hecho es lo que se hacía, lo entiendo como un tema de ser que la empresa cambie de *mindset*”.

Para ello, pueden existir dos maneras de promover estas capacidades; por un lado, mediante la educación de otras personas alejadas del diseño, para que estas empiecen a conocer e involucrarse cada vez más con el modo de pensar. En ese sentido, *LDBC* señala “la [iniciativa de capacitación] se enfoca en enseñar y desarrollar este *mindset* de diseño y experiencia en los *stakeholder* que no son de diseño”.

Por otro lado, por medio de los equipos desplegados, ya que estas empresas bancarias y de seguros trabajan en modelos de estructuras multidisciplinarias, conformando células de trabajo por proyectos donde se juntan diferentes perfiles de diseño y no diseñadores. Este es el caso de *LDSM*, quien señala “parte de mi equipo está integrado a diferentes células de trabajo y allí vamos enseñando sobre el diseño”.

En ambos casos el desarrollo de estas capacidades no se da de un día para otro, sino que toma tiempo que la empresa pueda ir absorbiendo, de la mano con el estadio de maduración que puede tener esta, lo que se relaciona con los hallazgos mencionados anteriormente de Martinkenaite *et al.* (2017).

2.3.1.5 Área de equipo

Koberdamm define esta área como el “administrar al equipo para mantener a todos motivados y puedan crecer, fomentando una cultura inspiradora, y de confianza en el líder, además de tomar decisiones de atracción de talento nuevo, garantizando una incorporación fácil y alineada al equipo” (2021, p.14).

Considerando las entrevistas realizadas, se identifican tres grandes hallazgos para esta área. Primero, la acción de planificar al equipo de diseño es vital, y es allí donde el líder tiene que empezar a demostrar habilidades diferentes a las que está acostumbrado, pues se necesita tener una visión de futuro, gestión y organización para que esa planificación, al final del año, sea exitosa. Para ello, *LDBC* menciona lo siguiente:

Las personas que toman estas decisiones [de planificar] deben tener bastante visión de futuro, y entender que cosas deben mirar hacia adelante. La visión es importante, porque tú puedes gestionar tu equipo basado en las necesidades de tu equipo hoy y eso está bien, pero tu equipo tiene que crecer, y eso tú lo defines en una fecha anterior ... se debe tener claro los procesos y las personas claves que te van a ayudar de otras áreas de la organización.

El segundo hallazgo tiene relación con el aspecto de brindar retroalimentación y orientación frente al aspecto de alentar el crecimiento. Ello se debe a que los líderes no señalaron brindar un *feedback* particular al diseñador, ya que ellos no se encuentran tan relacionados a los proyectos, siendo esta tarea delegada a otros líderes, como los de especialidad o de proyecto. En cambio, el aspecto de alentar el crecimiento si fue un eje en donde los líderes tenían injerencia,

pues su aporte es motivacional para el diseñador, en donde no necesariamente importa saber sobre lo que hace en el proyecto, sino un punto de vista más general para alentar el desarrollo profesional o personal.

Por último, el tercer hallazgo vuelve a reafirmar la importancia de las habilidades blandas como aspecto relevante para el líder. En ese sentido las más relevantes para los entrevistados fueron las de comunicación, empatía y, humildad, de manera transversal, y particular al sector bancario fue la adaptabilidad / resiliencia y la de *ownership*.

En definitiva, el área de equipo expuesta por la autora es una de los más importantes para los líderes. Dicha área se encuentra compuesta por seis aspectos en los que el líder tiene que estar muy presente para que el equipo pueda salir adelante.

I. Planificar Demanda de personal

Este aspecto tiene como prioridad la planificación y escalamiento del equipo de diseño, en el sentido de contar con los recursos necesarios para la ejecución de los planes empresariales que se tienen, y con las habilidades que se necesitan para desarrollar óptimamente la disciplina de diseño en la compañía (Koberdamm, 2021).

En consecuencia con lo mencionado, Craig Jamieson (2020) señala que este aspecto es relevante para empezar a ser un líder, y es que es aquí donde se empieza a construir el equipo, que debe tener como premisa principal el cumplimiento de los objetivos de negocio. Es decir, una vez identificado lo que la empresa quiere lograr en determinado tiempo, el líder en diseño tiene que realizar la planificación de cuantas personas necesita y con qué tipo de especialidades debe contar, para cumplir con éxito lo que la empresa ha solicitado. Esta premisa se complementa con que el líder tiene que empezar a saber cómo valorizar su estructura de diseño para escalarla, ya que es una de las funciones que más demanda de tiempo puede darse a lo largo de la semana (Service Design Show, 2021).

Esto lo reafirman las entrevistas, en donde los líderes señalan la importancia de tener conocimientos adicionales para realizar este tipo de aspectos, ligado hacia

habilidades duras como son la gestión de presupuesto. En ese sentido *LDBC* señala:

Es que hay que tener mucho conocimiento de *budgeting*, todo lo que tenga que ver con presupuesto, porque tienes que saber cómo valorizar tu estructura, para valorizar tu puesto, y definir si quieres aumentar bandas, posiciones, niveles de *seniority*, y tienes que tener y definir ciertas métricas, es como la estrategia en general y lo necesitas para tomar buenas decisiones, mirando el 360.

II. Desarrollar la Cultura de equipo

Koberdamm (2021) señala que el líder tiene como responsabilidad promover rituales dentro del equipo para que este pueda sentirse dentro de un ambiente de confianza e inspiración. Para ello, la literatura encontrada señala muchas coincidencias con la definición propuesta anteriormente.

La primera de ellas es que el líder tiene que promover un sentido de pertenencia entre los diseñadores y la empresa, para así establecer una mejor cultura de equipo (Design Career Network, 2021). Además, el líder al construir esta cultura debe considerar que tenga una relación con la cultura general de la compañía; ya que si no se plantearía una disonancia entre ambas culturas, que perjudicaría la adaptación de los diseñadores. Asimismo, es relevante que al empezar a desarrollar esta cultura de equipo se tengan límites entre lo laboral y lo personal (Awwwards, 2020; Future London Academy, 2022).

En ese sentido, la construcción de rituales dentro del equipo de diseño es importante, ya que será el reflejo de la cultura que se quiere promover; por ejemplo, Sweetman, *head of design* en *Headway*, señala que uno de los pilares dentro de su cultura es la comunicación y la conexión. Para ello, diseñó un ritual que consistía en sesiones de café los lunes por la mañana, para que el equipo pueda conocerse y hablarse, así él iba fortaleciendo la cultura que planteo desde su visión (Headway, 2021).

La realización de rituales dentro de los equipos se encuentra transversalmente en los sectores de los entrevistados. Salvo una particularidad mencionada por *LDBC*, donde debido a su estructura empresarial tenía dos niveles de rituales; uno a manera de equipo y otro a nivel de líder:

Si totalmente, como te digo yo tengo acciones propias con mi equipo y con los líderes ... yo tengo actividades de cultura, las que son para todo el equipo de *transform* las coordino y las gestiono con los líderes, para los que son para mis

Chapters Leads las decido yo, las que son para el COE en general las decidimos en conjunto.

III. Brindar retroalimentación y orientación

La responsabilidad del líder en este aspecto está en brindar una guía profesional para entender los desafíos, motivaciones y objetivos que tiene cada miembro de su equipo de diseño (Koberdamm, 2021).

Para este aspecto, los líderes entrevistados no tuvieron comentarios resaltantes más que todo porque su rol como líderes estaba en la gestión y no veían proyectos particulares. Esto es importante de señalar, ya que coincide con la literatura, que señala que los espacios de retroalimentación se dan entre personas que han trabajado bajo un mismo proyecto, diferenciando hasta tres tipos de retroalimentaciones que puede tener un líder, desde lo más funcional hasta lo más estratégico (Headway, 2021).

El primer nivel de retroalimentación es direccionado, y en el cual se habla de temas muy directos del trabajo desarrollado y posibles cambios que se puedan hacer en este. El segundo nivel es denominado de discusión; aquí se brindan comentarios para que la persona pueda investigar, revisar y proponer algunas otras soluciones. Estos dos primeros niveles están más relacionados al proyecto y su ejecución. En cambio, el tercer nivel puede vincularse a la manera en cómo se desarrolla el proceso de diseño y se mejora para el futuro, en vista de alentar el crecimiento de la persona a quien se retroalimenta (Headway, 2021). Este último tipo de acción es la que brindan los líderes entrevistados, ya que, según las características revisadas en los *curriculum vitae*, tienen una posición diferente a la de líderes de proyectos de diseño.

Finalmente, es importante considerar que, transversalmente, la retroalimentación que se esté dando debe ocurrir dentro de un ambiente seguro para ambas personas, de amabilidad, que promueva una cultura de retroalimentación en donde se brinden los elogios dentro de un ambiente público y resguardar las críticas para el ámbito privado. De esta manera, el líder debe lograr que la retroalimentación y orientación que dé pueda calar en el desarrollo personal y profesional de la otra persona, mediante el guiado en todo el proceso de diseño, tanto en los fracasos como en los éxitos de las iniciativas (Banfield, 2015; Lee y Cassidy, 2007; Sherwin, 2012).

IV. Manejar el Reclutamiento y bienvenida

Con relación a este aspecto, Koberdamm (2021) lo define como la manera en que el líder gestiona la atracción, evaluación, contratación e incorporación de nuevos integrantes para su equipo de diseño.

La literatura revisada señala que el líder tiene que estar constantemente en búsqueda de talento y de reconocer externamente quien puede ser un buen candidato para que pueda integrar el equipo que está formando (Awwwards, 2020; Design Career Network, 2021).

En esa línea, el líder en diseño tiene un recurso importante para la captación de talento: el nivel de prestigio de la empresa y si es en diseño, mucho mejor. De este modo, a mayor prestigio o reconocimiento de que el diseño es parte fundamental de la empresa, habrá una mayor cantidad de diseñadores interesados en pertenecer a esta y los procesos de selección serán más cortos y enfocados. Posteriormente, ya una vez un nuevo diseñador ingresa al equipo es imperativo que el líder brinde un ambiente de adaptación rápido hacia las herramientas, rituales, procesos, etc. con los que cuenta el equipo de diseño (Awwwards, 2020; Headway, 2021).

Este aspecto fue mencionado poco por los entrevistados. La mayoría de las menciones hacen referencia al proceso de reclutamiento de las áreas de diseño que manejan y lo que señala la literatura sobre el prestigio de la empresa dentro del campo del diseño. Adicionalmente, es importante señalar que para el proceso de *onboarding* y *offboarding* no se tuvo comentarios más allá de que ambos procesos lo ve recursos humanos y las personas encargadas de *design ops*.

V. Manejar Personal externo de diseño

Del otro lado del reclutamiento y bienvenida de colaboradores internos, este aspecto menciona a la relación que debe tener el líder con sus socios externos de diseño (Koberdamm, 2021).

En ese sentido, la literatura señala que en las áreas de diseño e innovación se maneja información confidencial del futuro de la compañía; es decir, la estrategia a mediano y largo plazo. Por esa razón es recomendable que eso no esté en manos de un tercero. Debido a ello, se señalan hasta seis beneficios para que las empresas puedan migrar sus equipos de diseño externos hacia uno interno,

considerando primordialmente dos. La primera de ellas es que al contar con un equipo interno, este tiene mayores probabilidades de expandir las capacidades de diseño dentro de la compañía. La segunda de ellas se trata de un tema económico, pues se hace mención de que un equipo externo de diseño tiene un costo mayor de 20% que uno interno (Shavrick y Parthners, 2022).

Tanto *LDBA* como *LDSM* mencionaron no contar con equipo de diseño externo. La razón es, principalmente, el tema económico y de capacidades de diseño. Solo en el caso de *LDBC*, cuenta con un equipo externo, pues la compañía tiene una gran demanda de capacidades de diseño que no puede satisfacer internamente. Es importante señalar que una de las acciones que tomo como líder fue que, al llegar personal externo, este percibiera la misma experiencia que un colaborador interno, así en sus palabras señala:

El *COE* se ha encargado de todos los *partners* del banco, porque somos dueños de la especialidad, no importa quien traiga la especialidad, si la está ejerciendo es mi responsabilidad, y si lo gestionamos, dentro de los límites que nos permite el banco, porque hay varios temas legales con los proveedores, tratamos de incorporarlo como si fuera un *team member*.

VI. Alentar Crecimiento profesional

Este aspecto abarca a un líder que apoya y fortalece a los diseñadores para que puedan crecer profesional y personalmente dentro del equipo de trabajo, buscando su desarrollo para el bienestar del equipo (Koberdamm, 2021).

Este apoyo y fortalecimiento que hace mención la autora debe darse en espacios propuestos por el líder. En ese sentido, el líder debe tener claridad sobre lo que se espera del miembro del equipo para realizar un plan de crecimiento alineado con las expectativas del diseñador, considerando sus objetivos, aspiraciones, situación actual, etc. Solo de este modo el líder va a tener conversaciones mucho más enfocadas en el desarrollo de los distintos miembros del equipo para que puedan crecer profesionalmente dentro del área de diseño (Awwwards, 2020; Headway, 2021).

Para ello, el líder debe utilizar su habilidad de apertura de escucha, a fin de generar vínculos y confianza con los miembros de su equipo para la colaboración y empoderamiento en los planes de crecimiento, sin llegar al extremo de convertirse en un *micromanager* (Banfield, 2015; Jozaisse, 2011a; Lee y Cassidy, 2007).

Así, el líder en diseño debe priorizar el crecimiento de los miembros de su equipo por sobre el suyo propio, ya que su posición de líder le pide ser un habilitador de dicho crecimiento. Es decir, el líder pasa de una ambición personal hacia una grupal, en donde su satisfacción está en ver que otros logran los objetivos, para lo cual el líder ha gestionado y trabajado en una capa anterior a la ejecución (Adrián Solca, 2021; Craig Jamieson, 2020; Design Career Network, 2021).

Es importante señalar que lo encontrado en la revisión literaria se ve reflejado en el actuar de los líderes entrevistados. Esto es sumamente relevante, ya que, solo fortaleciendo a más diseñadores, la disciplina seguirá creciendo dentro de las empresas. Particularmente, *LDSM* señala la utilización de esquemas que ayudan a guiar el crecimiento de los miembros del equipo:

Hago un mapa donde pongo la línea de expertise y la gente, ahí veo donde tengo mucha gente con *seniority* y en que expertise, allí me permite ver hacia donde pueden crecer y como va a crecer, si tú no tienes eso no puedes alimentar la estrategia.

Mientras tanto *LDBA* y *LDBC* coinciden con lo señalado por Adrián Solca (2021), Craig Jamieson (2020), y *Design Career Network* (2021) sobre que un líder busca el éxito en su equipo, pues si ellos lo logran, el líder también. Para ello, *LDBA* señala lo siguiente:

Yo tengo una relación dual, una parte de *Manager* y otra de líder con mis *Chapters Leads* porque mi éxito con el equipo es que puedan crecer ellos y que crezcan sus *team members*, su éxito es mi éxito y que logren eso visibilizar en los otros líderes, es reflejo que se están tomando las mejores decisiones para la gente.

2.4 Consideraciones finales sobre el segundo capítulo

Dentro del presente capítulo se han tocado dos temas por separado. Por un lado, las habilidades, tanto blandas como duras, que debe tener un líder en diseño. Por el otro, el marco de liderazgo propuesto por Koberdamm (2021) a nivel de áreas y aspectos. Sin embargo, estos dos temas se han ido entrelazando considerablemente, pues uno es habilitador del otro.

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, pues al tener el rol de líder, este se

vuelve vocero del diseño en la empresa y tiene que saber transmitir el valor de su trabajo, además de ser el intercomunicador principal entre lo que se quiere desde el diseño y lo que se quiere desde el negocio. Esta habilidad se presenta transversalmente en todas las áreas del marco de liderazgo propuesto por Koberdamm. Recordando lo citado sobre la importancia de la comunicación se tiene lo mencionado por *LDBC*:

Por la industria [banca] es ser facilitadores, poder comunicar para gestionar conversaciones difíciles, ser capaces de convencer ... nosotros como diseño trabajamos con negocio y tenemos que estar unidos, saber encontrar en la comunicación un consenso y saber que batallas ganas, que batallas pierdes y, sobre todo, como generas vínculos con ellos.

La siguiente habilidad blanda para destacar es la empatía. Aquí es primordial entender y ponerse en los zapatos de la otra persona del equipo, así como conocerlos para entender sus necesidades, motivaciones y aspiraciones, que luego nutrirán la elaboración de planes de crecimiento, y de retroalimentación. Es decir, esta habilidad va a permitir que el líder desarrolle un mejor trabajo dentro del área de equipo. Considerando lo mencionado por *LDSM* tenemos que:

Lo más importante como líder es que tu estas trabajando con seres humanos y tienes que saber que todos son distintos, no son robots o maquinas que presionan un botón y producen algo ... es que tienes que acercarte mucho a la persona, pero no es que uno trate de hacer un super vinculo, sino que trato de acercarme para entender la parte laboral ... la parte más íntima de la persona, familia, hogar, etc. la trato de tomar, pero con cuidado, ya que sino uno como líder termina cargándose muchas cosas, imagínate que tengo un equipo grande y todos tienen problemas.

En tercer lugar, la habilidad blanda de ser humilde, ya que por el contexto que vive el diseño dentro de Lima Metropolitana, muchos de los líderes de diseño no vienen específicamente de la disciplina, sino de otras como la administración o ingenierías. Ello hace que el líder en diseño no busque ser el mejor diseñador dentro del equipo, sino que busque ser el mejor habilitador para dar valor al diseño. Además, esta habilidad será importante para el desarrollo de aspectos específicos dentro de las áreas de operaciones, equipo y estrategia. Para ejemplificar esta habilidad, *LDBA* menciona:

Yo siempre digo que soy *designer* frustrada, se corregir y guiar el diseño, porque aprendí mucho cuando trabajaba con 120 diseñadores y había que diseñar y desplegar las cosas...tenía que engranarlos y allí es donde puedes ver cómo es que trabajan esos equipos y ver cómo es la forma en la que piensan, en como

procesan la información, como la rebotas, como la entregan, todo eso en temas de liderazgo es super importante.

Adicionalmente a estas tres habilidades blandas mencionadas, también se tienen otros dos particulares del sector bancario. La primera de ellas, la adaptabilidad, ya que a pesar de que es un sector muy regulado, internamente se viven muchos cambios, que el diseñador debe estar dispuesto a aceptar como parte de su normalidad. La segunda de ellas es el *ownership*, que refiere a apropiarse de la responsabilidad y entregar valor en todo proyecto en el cual se encuentre involucrado.

Si bien los líderes entrevistados han dado prioridad a las habilidades blandas frente a las duras - y la literatura revisada sostiene esta misma línea - es significativo comprender que, en un futuro cercano, la mezcla de ambas habilidades va a permitir tener líderes en diseño con competencias diferentes, lo cual beneficiará a las empresas, pues aportarán una visión diferente. En este sentido, son las instituciones educativas las que tienen que dar prioridad a este balance de habilidades en la formación de los nuevos diseñadores que el mundo laboral está exigiendo.

Con respecto al marco de liderazgo, es importante revelar que para los líderes entrevistados no todas las áreas y aspectos propuestos han sido relevantes o han tenido un peso igualitario en sus desarrollos personales o en las posiciones de liderazgo dentro del sector al que pertenecen.

En ese sentido, de las cinco áreas propuestas, transversalmente al sector al que pertenecen, son tres las áreas de mayor relevancia: operaciones, equipo y estrategia. Sin embargo, cabe resaltar que esta elección va a ser mediada, principalmente, por el estadio de maduración que tenga la empresa. Para ello, *LDSM* señala lo siguiente: “se tendría que quedar, dependiendo del estadio, indispensable equipo, operaciones, estrategia. El de empresa va a caer con el tiempo, experiencia es tácito”.

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*. Para *LDSM* esta área es fundamental dentro de su estructura: “la operación sea como sea, no estoy hablando de una super operación, o tener un super equipo con estrellas”.

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 tercera 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.

A manera de síntesis de lo presentado sobre estas tres áreas importantes, se tiene lo dicho por *LDBC*:

Sino eres capaz de liderar la operación de diseño que implica los proyectos, pues ya partimos mal, el tema estratégico es pues no puedes seguir siendo manito, eso te ayudo a generar madurez para visionar tus siguientes pasos y tu equipo porque es tu habilitador principal, porque si no tienes habilidad para poder gestionarlos, a darle una bonita cultura, a gestionar los diferentes puntos que tienes con el colaborador, no van a funcionar.

Con respecto a las razones de por qué no son relevantes dos áreas, se puede decir, por un lado, que el área de experiencia es percibida como sobreentendida por el mismo trabajo que se desarrolla; los aspectos que contiene esta área son básicos en la gestión de un líder, que no es necesario visibilizarlo ni priorizarlo. Ello lo refleja *LDBC*, quien señala: “el eje de experiencia es un eje tácito por nuestro *core* de ser, yo creo que si no haces eso no eres diseñador, eso yo lo sacaría del *framework* para simplificar”.

Por otro lado, el eje de empresa tuvo muchos comentarios sobre su solapamiento con el área de estrategia. En ese sentido, los aspectos que comparten ambas áreas pueden ser complementarias y tal vez exista algún mediador, como la maduración de la empresa, o que los líderes entrevistados tenían otro líder superior, que puede definir que esta área no sea tan relevante para

su nivel de liderazgo, pero para posiciones más arriba en el organigrama de diseño (gerente o director de diseño) si lo sea. Así, *LDBA* hace referencia a:

Para mí, no es que se traslape, pero empresa y estrategia de repente le pondría a la derecha, estrategia otro nombre, porque tu estas apuntando a que la estrategia sea la misma que la de la empresa y debería absorberse, pero cuando estas iniciando esto si es mejor verlo diferente.

Finalmente, se observa que dentro de la literatura se puede encontrar un sinfín de habilidades o de áreas que un líder en diseño debe focalizarse, pero que hay mediadores o agentes externos que van a determinar qué se debe hacer y qué no para tener éxito dentro de las empresas, en este caso, de la banca y seguros en Lima Metropolitana. Así, en el siguiente capítulo se expondrán de qué manera tres diferentes mediadores influyen en el liderazgo en diseño.

Capítulo 3: Mediadores que influyen en el liderazgo en diseño

En este tercer capítulo se profundizará sobre los mediadores que influyen en el liderazgo en diseño, a través de lo mencionado por los entrevistados y con relación a sus experiencias laborales. Adicionalmente, se utilizará literatura para complementar ciertos puntos y comentarios particulares sobre situaciones que están sucediendo en la práctica del diseño y liderazgo.

Así, la primera sección está enfocada en comprender cómo el nivel de maduración del diseño que tienen las empresas afecta de manera positiva y/o negativa en el ejercicio del liderazgo en diseño. Estos niveles de maduración serán planteados desde tres perspectivas que la literatura especializada refiere como fundamentales para el tema.

La segunda sección se divide en dos. Por un lado, se profundizará en tres habilitadores hallados para que la disciplina crezca dentro de los sectores estudiados: estructura empresarial, aliados dentro de la empresa y funciones claras. Por otro lado, se dará a conocer cuatro restrictores por los que han pasado los líderes en diseño en su camino: regulación del sector, cultura y *mindset*, presupuesto y no medir el impacto del diseño.

En la tercera sección se busca entender dos situaciones particulares. Una de ellas es entender la relación entre los diseñadores de profesión y las posiciones de liderazgo. La otra de ellas es conocer las razones de por qué los no diseñadores son considerados en posiciones de liderazgo en diseño. A modo de cierre, la última sección hará un resumen del capítulo, con los principales hallazgos y aspectos a considerar para los líderes frente a los mediadores que pueden interferir en su rol.

3.1. Nivel de maduración del diseño estratégico e innovación en la banca y seguros de Lima Metropolitana

A lo largo de los años, diferentes instituciones han realizado estudios con el objetivo de señalar el nivel de maduración en diseño de una empresa. Encontrando, todas ellas, que hay una relación estrechamente positiva entre una mayor madurez en el diseño y mejores resultados comerciales (Design Council, 2007; Sheppard *et al.*, 2018; Walter y Wollery, 2018; Westcott *et al.*, 2013).

De hecho Zajic (2022), en su investigación sobre la importancia de este mediador, encuentra dos grandes hallazgos. Por un lado, reafirma

cuantitativamente la recién mencionada relación positiva entre maduración en diseño y resultados económicos. Por otro lado, mediante técnicas cualitativas señala que, si bien los líderes en diseño consideran al nivel de madurez en diseño como importante y relevante, en la práctica ninguno de los líderes entrevistados que tuvo su investigación lo prioriza de una manera consciente en su día a día.

En línea con ese hallazgo, durante una conferencia realizada por *Design Career Network* (2021) Anderson Silva, *Head of Design* en Youse, señaló que es importante que el líder en diseño entienda en qué estado de madurez se encuentra la empresa en donde labora ya que, dependiendo de ello, las responsabilidades que tenga el líder podrían variar. Este mismo señalamiento fue presentado en otra conferencia brindada por *IxDA Florianopolis* (2017).

Considerando esta relevancia para las empresas, se puede definir al concepto de madurez de diseño como el nivel de importancia en la identificación de fortalezas y debilidades que le da la compañía al diseño (R. Vera, 2021; Zajic, 2022). Para cuantificar este nivel, se realizan modelos de madurez con el objetivo de obtener métricas que permitan evaluar el desempeño y crecimiento en diversos aspectos dentro de una empresa y se puedan generar acciones para seguir avanzando hacia el siguiente estadio de madurez (Becker *et al.*, 2009; Giri y Stolterman, 2022). Cabe mencionar que dichos modelos no son exclusivos del diseño, pues se pueden encontrar similares referencias en diferentes disciplinas, como la de *software* y tecnologías de la información (Giri y Stolterman, 2022).

Así, son tres modelos de madurez los que resaltan entre diversas investigaciones (Giri y Stolterman, 2022; Gonzalez, 2021; R. Vera, 2021; Zajic, 2022). El primer modelo es el elaborado por *The Danish Design Center* y denominado escalera de diseño o *design ladder* (Zajic, 2022). El segundo modelo es el planteado por *InVision* (Walter y Wollery, 2018), con el nombre de *Design Maturity Model*. Estos dos primeros cuentan con un enfoque sistemático que ayuda a trasladar el diseño y sus prácticas hacia toda la empresa (Giri y Stolterman, 2022). El tercer modelo, denominado *UX Maturity*, definido por *NN/g* (Nielsen, 2006a; Nielsen, 2006b; Pernice *et al.*, 2021), brinda a las compañías la manera en cómo destinar recursos para promover estratégicamente un mejor proceso de *UX* dentro de los productos digitales (Giri y Stolterman, 2022).

A. Escalera de diseño o design ladder

Este modelo, elaborado por *The Danish Design Center* en el año 2001, se caracteriza por ser uno de los más simples. Cuenta con cuatro niveles y tiene como objetivo comunicar la manera en que las empresas visibilizan y usan el diseño para sus retos de negocio (Davies, 2019; González, 2021; Zajic, 2022). Doherty *et al.* (2015) señalan que bajo este modelo las empresas pueden tener dos informaciones valiosas. La primera es que van a obtener un diagnóstico del nivel en que está la empresa en cuestiones de diseño. La segunda es que pueden medir cambios en el uso del diseño dentro de las empresas, independientemente del sector, número de diseñadores, etc., logrando tener un panorama de lo que está ocurriendo en la empresa versus otras del mismo o diferente sector.

Como se mencionó, el modelo *design ladder* cuenta con cuatro niveles. El primer nivel se denomina sin diseño, caracterizado por la nula existencia de la perspectiva de usuario, donde las decisiones son tomadas por un reducido número de ejecutivos de la empresa. El segundo nivel se llama diseño como estilo; aquí la disciplina se considera como parte de la estética, donde diseñadores entran al final del proceso para crear la apariencia del producto o servicio, pero no hay una consideración de lo que es la experiencia general. El tercer nivel es el de diseño como proceso, donde ya la compañía tiene conciencia del diseño, se usa la investigación de usuario desde etapas tempranas para encontrar soluciones en los productos o servicios en desarrollo. Además, en esta etapa se visibiliza la resolución de problemas de manera multidisciplinaria, ya el diseño no es un resultado, sino una forma de pensar. La cuarta etapa es la de diseño como estrategia, aquí el diseño se encuentra amalgamado con los equipos de liderazgo, permitiendo pensar en el futuro del negocio a todo nivel (Davies, 2019; Giri y Stolterman, 2022; Zajic, 2022).

Giri y Stolterman (2022), mencionan que las empresas que se encuentran en los dos primeros niveles no van a generar una relación positiva entre lo económico y el diseño. En cambio, en las dos últimas sí, ya que el diseño pasa a tener un enfoque diferente dentro de la estrategia comercial. Dicho hallazgo fue demostrado por un estudio de Kretzshmar (2003), que concluyó que a mayor nivel de maduración en diseño que tenga la empresa, mayor serán los ingresos económicos que obtendrá.

Finalmente, es importante mencionar que este modelo fue elaborado bajo unas condiciones del diseño propias del año 2001. Hoy en día, dos diferentes autores han propuesto agregar nuevos niveles en la escalera de diseño. El primero de ellos es Hoedemaeckers (2016), quien propone agregar dos niveles. Uno relacionado al cambio sistémico, donde cada vez más se necesita de diversas empresas para resolver temas complejos, como puede ser una política pública o similar; el otro, vinculado a la cultura, ya que refiere a la construcción y cambio de mentalidad que debe tener la compañía. La segunda propuesta es la de Pettigrew *et al.* (2016), quienes agregan también dos peldaños: el de transformación empresarial y el de estrategia competitiva nacional; ambos ubicados en la parte superior de la escalera.

B. Design Maturity Model

El modelo propuesto por *InVision* es catalogado como el estudio más grande de todos los tiempos para el tema. Abarca un total de 2 200 empresas, 24 diferentes industrias y 77 países, incluido Perú. Se propone definir el concepto como la relación entre el diseño y la empresa, y cómo esta última utiliza el diseño para mejorar su modelo de negocio, por medio de la incorporación de procesos en el desarrollo de productos o servicios (Walter y Wollery, 2018).

La propuesta de *InVision* se basa en cinco niveles y, similar a otros modelos, aquí también se enfoca en los niveles superiores, pues son los que la empresa le interesa al obtener mejores retribuciones en ingresos, reducciones de costo, *time to market* y valuación de mercado (Walter y Wollery, 2018; Zajic, 2022). El primer nivel se denomina productores; aquí el diseño está relacionado con lo visual y presenta una desconexión entre el querer y el hacer, debido a una falta de cohesión y comunicación entre diseñadores y desarrolladores, lo que ocasiona procesos complejos en el desarrollo de las iniciativas. El siguiente nivel es el de conectores; aquí ya se establece una colaboración entre diseñadores y no diseñadores, hay un mayor interés por la investigación de usuarios, además de que ya se tienen iniciativas exitosas que son de interés para personas claves en la empresa, lo que genera demanda de diseñadores. El tercer nivel se distingue por tener un equipo con mayor cantidad de rituales y rutinas establecidas dentro del proceso de diseño, lo cual es trasladado a documentación, funciones y responsabilidades que van

armando un ecosistema y, por ende, pueden integrarse más rápido a estructuras empresariales complejas (Walter y Wollery, 2018).

El cuarto nivel se caracteriza por la experimentación en el diseño, por ello, se denomina científico. Las empresas que están en este nivel tienen presente mucho el tema de data, se usan métodos complejos, la operación de diseño está totalmente controlada y se miden constantemente a las iniciativas, las cuales están muy alineados a la estrategia. Además, son responsables de buscar nuevas oportunidades de negocio, eficiencias, búsqueda de ahorros y beneficios adicionales para la empresa. El quinto nivel se denomina visionarios y se puede resumir en que el diseño significa negocio. Este nivel se caracteriza porque el pensamiento de diseño ya ha calado en toda la compañía y se aplica en todas las estrategias comerciales, además de estar involucrado en un rango más amplio de impacto en la empresa, tocando temas que van desde los recursos humanos hasta las oportunidades a futuro que se tengan. Estos dos últimos dos niveles son los más atractivos para las empresas; sin embargo, solo el 17% de las 2 200 empresas encuestadas ha llegado a ese tope (Walter y Wollery, 2018).

Para finalizar, este modelo propuesto por *InVision* hace mucho énfasis en que el secreto para que una empresa tenga una mayor madurez en el diseño se basa en integrar el pensamiento de diseño en toda la estructura empresarial, desde las más tácticas hasta las más estratégicas. Solo así se podrá llegar a la madurez y ver todos los beneficios económicos que conlleva. Esto no significa que la empresa se llene de diseñadores, ya que el propio estudio menciona que no es lo mismo cantidad que calidad, enfatizando que adecuados niveles de liderazgo influyen en elevar el diseño en el negocio, la estrategia, la colaboración, etc. (Walter y Wollery, 2018).

C. UX Maturity

En primer lugar, a comparación de los otros dos modelos donde se mencionaba la palabra diseño, en este último cambia hacia *UX*, sin embargo, se usará como equivalente tal como ha pasado en otras investigaciones, por ejemplo, la de Zajic (2022), ya que el concepto puede considerarse dentro de lo que se ha definido en el primer capítulo como diseño estratégico.

Considerando lo anterior, Nielsen (2006a, 2006b) es uno de los principales autores que empieza a documentar sobre el tema de la maduración del diseño, siendo su artículo “*Corporate UX Maturity*” un referente clave para el tema, a tal punto que, durante los últimos años, se ha ido modificando y adaptando a las necesidades que tienen las empresas actualmente.

En ese sentido, Pernice *et al.* (2021) hizo la última reformulación en base a que el diseño ha ido absorbiendo nuevos procesos, herramientas, entregables y también la manera de liderar ha cambiado dentro de las empresas. quedando de la siguiente manera:

La madurez *UX* mide el deseo y la capacidad de una organización para brindar con éxito un diseño centrado en el usuario. Incluye la calidad y la consistencia de los procesos, recursos, herramientas y operaciones de investigación y diseño. De igual manera, incluye la predisposición de la organización en el apoyo y fortalecimiento del *UX* hoy y en el futuro, por medio del liderazgo, su fuerza laboral y su cultura (Pernice *et al.*, 2021, párr. 1)

Además de los cambios hechos a la definición inicial de Nielsen (2006a, 2006b), también se plantearon cambios en las etapas, pasando de ocho a seis, gracias a la revisión de Pernice *et al.*, (2021). Para Zajic (2022), esta evolución que ha tenido el modelo planteado por Nielsen ha sido consecuencia de la propia maduración de la disciplina, ya que, en el 2006, el modelo se focalizaba mucho en las etapas iniciales, debido al poco interés de las empresas en el diseño. En cambio, hoy en día, el nuevo modelo incluye una etapa de conciencia del diseño que no se mencionaba para nada en el anterior, añadido a que se da un mayor énfasis en las etapas finales, pues es donde las empresas pueden encontrar valor.

De este modo, la primera etapa de las seis propuestas por Pernice *et al.*, (2021) es la catalogada como ausente, caracterizada por una empresa que percibe no necesitar del diseño, ni en el pensamiento centrado en el usuario. Así, las pocas personas que tocan estos temas son ignoradas, sin importar que tengan buenas intenciones hacia el diseño, ya que la empresa tiene una falta de conocimiento respecto de la disciplina. La segunda etapa es denominada limitada, pues la práctica de diseño se da de una manera poco importante. Si bien se empieza hablar de su rol, esto se da por razones ajenas como necesidades legales, experimentos empresariales o por algún líder consciente de *UX* que quiere tomar la disciplina. Todo ello en un ámbito de trabajo desconectado con los objetivos, sin estrategia,

priorización o planificación dentro de la empresa; así, la disciplina muestra una falta de procesos que no le permiten organizarse ni enfocarse en lo relevante.

La tercera etapa es la emergente, aquí el diseño es funcional y esperanzador, al mismo tiempo que aún no hay consistencia ni eficiencia en las actividades claves de diseño que den valor a la empresa. En esta etapa aún se puede ver un trabajo en silo, pero con una menor frecuencia y un mayor presupuesto. Se empieza a realizar mucha más investigación para el diseño y se hablan de los beneficios de este; sin embargo, si hay un recorte de presupuesto, el diseño es lo primero en abandonarse, ya que no es priorizado como tan necesario dentro de la estrategia. A nivel de las personas, se establecen roles dentro de la compañía, pero no necesariamente pueden tener las habilidades requeridas para la posición. La cuarta etapa es denominada estructurada. Aquí ya se presenta un proceso de diseño más sistemático, pero todavía con problemas de eficacia y eficiencia. En esta etapa hay un reconocimiento del valor del diseño, incorporándolo en muchas ocasiones a la estrategia de alto nivel; y hay un mayor empuje por la investigación. Particularmente, los autores señalan que hasta esta etapa llega la mayoría de las empresas en su madurez de diseño (Pernice *et al.*, 2021).

Estas dos últimas etapas solo son alcanzables por pocas empresas. Así, la quinta etapa es la integrada, pues el trabajo de diseño es completo, efectivo y universal, donde toda la empresa abraza a la disciplina y esta se desarrolla de una manera eficiente y efectiva. Existen métricas claras de éxito para el equipo de diseño y se cumplen con los objetivos comerciales. Finalmente, la sexta etapa es la denominada impulsada por el usuario; aquí el diseño se da en toda la compañía, se comprenden las necesidades de los usuarios por medio de la investigación, accionando estrategias y priorizando proyectos que lleven a cumplir los resultados de negocio. Es interesante recalcar que, si alguna empresa llega a este último nivel, esto no es sostenible en el tiempo, ya que pasado unos años se harán cambios empresariales, de liderazgo, adquisiciones de otras empresas, etc., que harán que el nivel alcanzado baje de nuevo hacia etapas como la tres o la cuatro (Pernice *et al.*, 2021).

Por último, es interesante señalar que esta propuesta es la única que menciona factores que pueden influir en mejorar la madurez de la disciplina. El primer factor es la cultura, mediante el conocimiento de lo que es el diseño en la

empresa. La segunda es el proceso, pues el constante uso de metodologías de diseño permitirá recordar mejor lo que se quiere como estrategia. El tercer factor son los resultados, y refieren a definir y medir lo que se hace como área. El cuarto es la estrategia, y aquí se incluye la planificación, priorización de personal y el liderazgo en diseño. Estos cuatro factores se habilitan mutuamente para progresar en la madurez de la disciplina dentro de la empresa (Pernice *et al.*, 2021).

Transversalmente a los tres modelos de maduración presentados, se pueden encontrar dos similitudes. Una es que los niveles más bajos ven al diseño como la forma estética o lo que sería una visión del “cómo”, mientras que los niveles más altos señalan al diseño como la estrategia o la visión del “por qué”. Así, las empresas ven el diseño en un marco en donde pasa de una solución hacia la estrategia, que luego se va convirtiendo en política de la empresa al tener un nivel de maduración cada vez mayor (González, 2021; Gorb, 1992; IxDA Florianopolis, 2017; Zajic, 2022). La otra similitud es que los modelos finalmente están hablando un lenguaje de negocio, y ya no solo de diseño. Esto es relevante para el líder en diseño, ya que le permite demostrar que esta es una herramienta que da valor a la empresa y que, a mayor madurez en el diseño, se obtienen mejores beneficios económicos (Giri y Stolterman, 2022; González, 2021).

Particularmente, de las tres propuestas presentadas, dos de ellas señalan una aproximación hacia los sectores de interés del presente trabajo de investigación. Por un lado, el *UX Maturity*, bajo la reformulación de Pernice *et al.* (2021), que señala que los sectores de banca y seguros se encuentran usualmente en la etapa 3. Sin embargo, en base a las entrevistas realizadas a los líderes de diseño de Lima Metropolitana, los sectores estudiados se estarían ubicando en la etapa 4, con acciones claras para ir ya evolucionando hacia la etapa 5. Ello se debe, principalmente, a tres razones. La primera es que una característica mencionada dentro de la etapa cuatro es que ya hay un proceso de diseño sistemático que, si bien aún con problemas, ya existe y se está empezando a valorizar. Este proceso sistemático es a lo que refieren los líderes con el *design ops*, pues de esta manera pueden generar eficiencias en la gestión, generando homologaciones y estandarizaciones dentro del área. En palabras de LDBC:

Habilitar el ambiente de trabajo, eso es un ámbito de cultura, y que generalmente es transversal a una organización de diseño y la ve los *design ops*, igual con los flujos de trabajo de diseño, ahora aplicado a un proyecto en la especialidad, si lo va a definir el líder y probablemente lo haga el líder y va consultando con sus *team members* y lo coordinará con otros líderes similares, pero la estandarización y la homologación de todo lo hará *design ops*, probablemente, yo la voy a tener que aprobar, pero lo hará *design ops*.

La segunda característica para determinar un nivel cuatro es que la empresa busca incorporar habilidades de diseño en los procesos y estrategia. Esto es importante porque demuestra que el diseño ha ido evolucionando con el tiempo. Tal como menciona *LDSM*, “parte de mi equipo está integrado a diferentes células de trabajo y allí vamos enseñando sobre el diseño”. Esta cita es un claro ejemplo de cómo el diseño va fusionándose con la empresa con el objetivo de dar valor.

La tercera característica está relacionada con una del quinto nivel: las métricas. Así, dentro de la propuesta de Koberdamm (2021) existe todo un aspecto dedicado a dar valor y relevancia a los números que logra el equipo de diseño hacia la empresa. Esto no es ajeno a las funciones de los líderes, como menciona *LDBC*: “tienes que tener y definir ciertas métricas, es como la estrategia en general y lo necesitas para tomar buenas decisiones, mirando el 360”. Ello refleja una conciencia sobre la importancia que tiene el visibilizar indicadores para enrumbar el diseño a un nivel más alto de maduración.

Por otro lado, la propuesta de *InVision* (Walter y Wollery, 2018) señala dos hallazgos cuantitativos importantes para el fin de esta investigación. La primera de ellas es que el nivel de maduración de diseño para el contexto de América Latina es el más bajo en comparación con otras regiones del mundo, por ejemplo, la mencionada región tiene la mayor cantidad de empresas dentro del primer nivel de maduración (44%) y la menor cantidad de empresas ubicadas en el nivel cinco (1%). La segunda de ellas es que, al ver los niveles de madurez por industria, *InVision* agrupa a bancos, servicios financieros y seguros con un 46% para el nivel 1 y solo un 2% para el nivel 5, ello a comparación de industrias que pueden tener un menor presupuesto en diseño como medicina y farmacología que tiene un 6% para el nivel 5, o transporte y automotriz con un 10% para el mismo nivel.

Este último hecho sorprende a autores como Giri y Stolterman (2022), quienes hacen referencia a que, por lo general, los bancos cuentan con una gran cantidad de diseñadores dentro de sus equipos de diseño, pero que eso no está

relacionado con la calidad, considerando que esta industria es un claro ejemplo de cómo se puede invertir mucho, pero si el diseño no logra incorporarse a la estrategia, no se verá los resultados esperados.

Sin embargo, a nivel de los líderes de diseño de Lima Metropolitana, es probable que lo que mencione Giri y Stolterman (2022) no este sucediendo. Mediante las entrevistas realizadas se puede entender que ambas industrias se encontrarían en un nivel 4 dentro de la propuesta de *InVision* (Walter y Wollery, 2018). Así, sumadas a las tres características mencionadas dentro del modelo de *UX Maturity*, se añadiría una cuarta para este modelo, específicamente la de buscar nuevas oportunidades de negocio, eficiencias, ahorros o beneficios adicionales, todo ello gracias a que han logrado tener una reputación de diseño dentro de la empresa, lo cual les ha permitido ahondar más en temas estratégicos. En palabras de *LDBA* “los proyectos hablaban por sí solo, en donde no había que darle mucho *show*, sino que nuestro trabajo hablaba por nosotros”. Aquí ya se puede ver una comprensión del trabajo de diseño en la empresa.

Para finalizar lo relativo a este primer mediador, es relevante considerar dos temas de valor para la investigación. Por un lado, hoy en día estos modelos de nivel de madurez del diseño se empiezan a complementar con estudios que miden el impacto del diseño, tal es el caso del Índice de Diseño *McKinsey* (Sheppard *et al.*, 2018). Pero, queda todavía mucho por estudiar sobre cómo piensan los líderes de diseño respecto de la madurez y de qué manera ellos van desarrollando formas de medir su avance a lo largo de sus interacciones con el equipo y la empresa (Björklund *et al.*, 2020; Zajic, 2022). Esto tomando en cuenta que una investigación arrojó como resultado que los líderes en diseño no cuantifican la madurez de la disciplina por diversas razones, entre ellas, que la realidad de la empresa no se traduce a un número o nivel, que no hay tiempo para hacer esta acción en el día a día, que hay una minimización hacia los modelos por percibirlos como simplificados, que no se separa la madurez interna del equipo con la externa de la empresa, entre otras (Zajic, 2022).

Por otro lado, que se tengan modelos de maduración es un hito importante para la disciplina, y tiene que ser aprovechado para empezar a ver qué competencias necesita un diseñador para llevar a más empresas a estadios de maduración cada vez más avanzados. Por este motivo, es importante señalar que

también las instituciones académicas deben considerar este tema dentro de sus planes de estudio, así como el desarrollo de las habilidades blandas o duras, fundamentales para que el futuro diseñador pueda llevarlas con éxito hacia las empresas (Giri y Stolterman, 2022).

3.2. Mediador 2: Habilitadores y restrictores empresariales en la Banca y seguros de Lima Metropolitana

3.2.1. Habilitadores empresariales para ser líder en diseño

Si bien dentro del diseño estratégico e innovación no se encuentran referencias hacia la existencia académica de habilitadores, se tomará como definición base la planteada en el modelo de madurez organizacional en gestión de proyectos (OPM3) del *Project Management Institute* (PMI). Esta decisión se toma debido a que la definición ayuda a comprender, a un modo general, lo que los líderes hicieron referencia dentro de las entrevistas desarrolladas. De esta forma, los habilitadores se definen como mejores prácticas, capacidades y resultados que brindan certezas a la empresa de que se está tomando buenas decisiones (PMI, 2008; Redondo, 2017).

Es importante recalcar que el presente apartado brindará, desde la propia experiencia de los líderes, lo que ha servido a modo de buenas prácticas, capacidades y resultados, para mejorar el diseño y liderazgo dentro de las empresas de banca y seguros de Lima Metropolitana en las cuales trabajan. Al ser experiencias muy particulares, la literatura complementaria es escasa. El contenido se dividirá en tres grandes bloques: estructura empresarial, aliados dentro de la empresa y funciones claras.

A. Estructura empresarial

Tal como menciona Luis Toro (2017), hoy en día, se vive un entorno competitivo cambiante a nivel de las industrias; sin embargo, son aquellas empresas que tienen flexibilidad en sus estructuras las que están obteniendo ventajas, pues esa adaptabilidad hace que se puedan llegar a los objetivos empresariales planteados. En ese sentido, los líderes entrevistados mencionan cuatro sub - habilitadores dentro de este bloque.

El primer sub - habilitador es contar con empresas con estructuras horizontales. Dos de los líderes entrevistados pertenecen a lo que es un *Center of Excellence (COE)*, que como menciona *LDBC* “*COE* es un centro de excelencia horizontal en la empresa y el equipo atiende a más de 20 a 30 unidades del banco dándole servicio de diseño”. Esto es, para ambos líderes, una ventaja sobre otro tipo de estructuras, ya que permiten una serie de beneficios como independencia de presupuesto, no tener que reportarse directamente hacia alguna unidad, ser independientes al momento de planificar capacidades, atenciones a unidades o modelos de gobierno, etc., *LDBC* hace referencia a que “aquí vamos formando nuestro modelo de *capacity*, de atención, de reglas, modelo de gobierno para darle servicio a toda la empresa”.

El segundo sub - habilitador menciona a las estructuras flexibles o cambiantes. Esto se ve como una ventaja, ya que los líderes pueden ir acomodando la estructura con el paso del crecimiento del equipo, como fue en el caso de *LDSM*, mencionando:

Yo ingreso en un momento en que [el equipo] estaba en transformación, yo ingresé como *COE Member*, un rol más de consultor dentro de la empresa no solo miraba al equipo sino toda la empresa en general. De ahí subí a *Chapter Lead*, los roles son distintos, ya que siempre que vayas a manejar personas es distinto, involucra más tareas que están relacionados con personas.

Complementariamente al segundo sub - habilitador, también los líderes van proponiendo reestructuraciones entre el equipo de diseño para alinearse a los objetivos estratégicos que tiene la empresa. Este es el caso de *LDBC*, que señala que conversó con su jefa para sugerirle una reorganización del equipo: “hablé con mi jefa y le pedí hacer una distribución de carga y propuse una nueva estructura para el equipo de diseño y creé nuevas posiciones tomando en cuenta el mundo que tenemos en la banca”. De esta manera, *LDBC* pudo proponer un cambio importante en la compañía, que fue tomado con buenos ojos y hoy se aplica en el banco, donde existen dos tipos de equipos de diseñadores, los que están abocados hacia el hoy y la operativa del banco y los que están buscando las oportunidades a futuro. Las especialidades de diseño son particulares para cada equipo y se busca ir desarrollándolas en el camino, tal como señala *LDBC*:

Se dividió en [dos equipos]. En el [primero] esta la mayoría y atiende la operación, el *as is*, y es lo que nos da de comer y el otro tipo de diseñadores que es un

porcentaje menor, como 70 a 30, y es el ... que va a empujar el mañana. Con eso se logró una mejor distribución del equipo y enfocarnos a desarrollar *skills* que estén enfocados en su reto.

El tercer sub - habilitador es el de contar con capas intermedias de liderazgo. Ello significa que, dentro de la estructura de la empresa, haya posiciones que ayuden a que las responsabilidades de ciertos temas los tome otra persona, como puede ser un líder de especialidad. Así, no se llegará a tener sobrecargas de trabajo ni desenfocar al líder en la búsqueda de los objetivos empresariales, ya que habrá otras personas que ayudan a sostener al equipo. Por ejemplo, dentro de las *COE* en las que se encuentran los líderes entrevistados, se hace referencia a tener *COE Lead, Chapter Lead, Lead, Senior, Mid y Juniors*, lo cual ayuda a que el diseñador puede tener visibilidad de cómo será su experiencia para llegar a tal posición de liderazgo. En palabras de *LDBC*:

Me ponen como *Chapter Area Lead* y creo que estas posiciones similares a lo mía para el banco ... se empieza a tener más aire para todos los líderes, porque había una disposición bien perversa de 15 líderes por cada líder, que era imposible en términos de diseño, y yo he tenido máximo 8 porque en verdad el líder de diseño no puede desprenderse del diseño, del *handsome*, puede que no lo haga, pero si lo superviso, si no lo superviso, lo gestiono, si no lo gestiono, lo lidero, es como que en algún nivel tengo que involucrarme con los resultados, porque esos son los máximos indicadores de éxito.

El cuarto sub - habilitador refiere a que dentro de las empresas se está proponiendo cada vez más no solo un camino de liderazgo en personas sino también un camino de liderazgo en la especialidad de diseño. Esto es una tendencia de los últimos años y se debe a que muchos buenos diseñadores no necesariamente quieren realizar funciones administrativas o de gestión, sino llevar la especialidad de diseño, como *UX, UI, Service Design, etc.*, a niveles mayores dentro de la empresa. Ambos tipos de líderes pueden tener la misma retribución económica y prestigio, solo que uno tiene funciones diferentes que el otro (*Design Career Network, 2021; Multimichel, 2022*). En palabras de *LDBC*:

Un líder de especialidad si tiene que ser experto en eso... y eso hay una gran confusión, porque hay términos que se confunden, de que son *lead*, el top de la especialidad, eso es que eres muy capo en ese tema, líder es que tienes gente a cargo... un líder de *UX* tiene que ser el más campo en mi organización de diseño, y porque tiene que ser el más capo, porque es el que me va a ayudar a poder llevar al siguiente nivel la especialidad.

Apoyando lo mencionado anteriormente, *LDSM* señala una opinión similar frente a la situación de tener dos tipos de crecimiento, haciendo énfasis en la diferencia de responsabilidades que se tiene:

Hay dos grandes grupos líderes, con equipo a su cargo y líderes sin equipo a cargo, dentro de los líderes con equipo tienes una patita, que es la patita de la gestión humana, otra patita que es la gestión estratégica, de ahí tienes otra patita que es la de gestión de procesos y tienes otra patita que tiene que ver con cultura, pero podría ser anexado a gente, pero yo lo separo. Y un líder sin equipo a su cargo, tienes liderazgo que podría ser temporal, podría tener un equipo a su cargo por un tiempo. ¿quién es un típico líder sin equipo?, un especialista, alguien que es el *Messi* de su especialidad, es un líder, pero no tiene equipo, ahí hay varias patitas adicionales, como el de las buenas prácticas, el conocimiento, las herramientas, habilitaciones, como líder de una práctica, como líder especialista también tienes que desarrollar otras patitas.

B. Aliados dentro de la empresa

A la par de construir alianzas y colaboraciones internas que plantea Koberdamm (2021) dentro del nivel de empresa en marco de liderazgo, los líderes en diseño entrevistados mencionan que hay una alianza importantísima que habilita el diseño a toda la empresa: el *CEO*. Así, el principal sub - habilitador para el diseño es contar con un *CEO* de mentalidad *top down*, es decir, que desde su posición de máxima autoridad en la empresa pueda dar las directrices que se necesitan para lograr los resultados empresariales esperados bajo un enfoque de diseño (Kim *et al.*, 2014).

En ese sentido, los líderes entrevistados de ambos sectores han tenido la experiencia de contar con un *CEO* que ayuda al diseño a crecer y explorar. Sin embargo, es importante señalar una contradicción en el discurso de los líderes entrevistados: se trata de que, por un lado, se plantea como una ventaja que el equipo de diseño se encuentre en una *COE* que tenga como premisa la horizontalidad. Sin embargo, cuando se trata de decisiones de mayor grado, se busca la verticalidad en la compañía. Por ejemplo, es diferente si la decisión de ser una empresa usuario – céntrica baje del *CEO* a que baje del equipo de diseño, pues es probable que si lo baja los últimos, no sea tomado como prioritario para todos. Para ello, está el comentario de *LDSM* en el sector seguros:

En todas las empresa donde he estado lo más importante es que haya una necesidad de arriba abajo, lamentablemente, todavía vivimos en un mundo y en empresas grandes, son muy verticales ... donde hay trabajadores iconos, que son

las cabezas de las áreas ... tienes que tener una organización *top down*, que haga realmente *top down*, porque si no, no es relevante, aquí ... lo importante es que la visión usuario céntrica venga de arriba hacia abajo, entonces hay un gran foco y ayuda un montón, si hay una necesidad de arriba, listo.

En esa misma línea, desde el lado de la banca, se señala la importancia del *CEO* como aliado en las etapas tempranas del área, ya que así se puede lograr un mejor crecimiento y experimentación en diferentes frentes. Al mismo tiempo, se pone énfasis en el mensaje que lleva el *CEO* al realizar las acciones *top down*, así si este ya habla de enfocarse en experiencia, porque ve que la venta es una consecuencia de esta, las conversaciones a la interna de los equipos cambia para bien del diseño. Este es el caso de *LDBC*:

Sin *sponsors top down* no hay forma de que se pueda empujar, sobre todo en organizaciones grandes es imposible. Hacerlo *botton up* es largo, desgastante, se hace también, pero hay un límite, y es cuando el de arriba te dice ya, pero yo necesito que me vendas más, pero cuando el de arriba dice quiero que nos enfoquemos en experiencia, la conversación cambia. Nuestros *sponsors* en el pasado fueron *VPs* y *CEO*, quienes impulsaron la transformación del banco. [El *CEO*] ha sido un líder muy cercano en el proceso de cambio y mal que bien nos ha dejado crecer, explorar, cambiar e ir generando este espacio para demostrar poco a poco el valor del diseño,.. Obviamente, como todo en la vida tienes que dar *accountability*, ya hace dos años estamos concentrados allí, porque con eso tenemos otro tipo de conversación.

Un segundo sub - habilitador corresponde a la independencia en el reporte del área de diseño. Ello se refiere a que, el equipo debe tener autonomía en sus decisiones con áreas similares; por ejemplo, de producto, desarrollo, etc. para no generar conflictos de interés. En ese sentido, dentro de las empresas a la que pertenecen los líderes entrevistados se tiene conciencia sobre ello, y son los primeros en mencionar que es mejor estar en áreas independientes o de reporte directo con una primera línea de gerentes. Este es el caso de *LDBC*:

Importante es a quien le reportas, porque el *COE*, por ejemplo, nunca le reportara a producto, si yo le reporto habría conflicto, porque como le *challengueo* el producto al [área de] producto si tengo que yo pegarles a los objetivos de producto, complicado, va a ver un conflicto.

C. Funciones claras

Los líderes entrevistados separan este tercer bloque de habilitadores en dos. Por un lado, se menciona un primer sub - habilitador, transversalmente al sector, que es la importancia de conocer las responsabilidades de cada miembro del

equipo, desde el más experimentado hasta el más nuevo. Esta acción hace que los miembros puedan conocer su alcance como diseñador, pero al mismo tiempo conocer qué acciones desarrollará en el futuro, para así alentarlos a crecer dentro de la empresa. Este punto tiene mucha relación con lo mencionado por Koberdamm (2021) respecto de su área de equipo. Un ejemplo de responsabilidades del diseñador líder es mencionado por *LDBC*:

En el banco el líder tiene cuatro responsabilidades. La primera está relacionada a la especialidad. Los líderes son líderes de especialidad, el *Chapter Lead* de *UX* es el líder de *UX* ... Segundo es responsable de todos los *UXs* que están debajo de él, su primera línea de reportes es que ellos crezcan hacia líderes, y se asegura que se esté elevando las líneas de abajo... Tercero es que tienen responsabilidades con el *COE*, fuera de lo que tiene que ver con proyectos ... Cuarto tienen responsabilidades con la organización.

Por otro lado, un segundo sub - habilitador importante que debe brindar la compañía es el fomentar la comunicación constante en el equipo. Ello beneficiará no solo que el equipo deje de trabajar en silo, sino que todos empiecen a hablar un mismo idioma para la búsqueda de resultados. El mejor caso para este habilitador lo presenta *LDBC*, quién menciona que a pesar de no contar actualmente con un líder arriba, el equipo de diseño sigue funcionando gracias a que existe y se fomenta una comunicación hacia todos los frentes:

[La comunicación] más de lo que sería lo regular o cotidiano, es bueno y malo ... el líder de *UX* no este conversando con el líder de *UI*, no hay esas sinergias, pero nosotros estamos conversando conjunto, todos estamos hablando en conjunto, tanto así que nosotros estamos sin líder de diseño ya hace [un tiempo] ... y no ha pasado absolutamente nada, porque todos los líderes estamos hablando, y nosotros somos los que empujamos los objetivos del *COE*.

En resumen, estos ocho sub - habilitadores que mencionan los líderes entrevistados son muy importantes, ya que son esas buenas prácticas que ellos han detectado en sus centros de labores y pueden servir para que futuros líderes en diseño puedan tener una adaptación mejor en industrias como la banca y seguros. En el sentido, estos sub – habilitadores, agrupados en tres núcleos, deben ser considerados como un conocimiento inicial para un futuro líder en diseño, y que pueden ser aplicados a modo de experimentación, siempre considerando el grado de maduración del diseño, así como del sector en que se encuentre para que funcione en mayor o menor medida dentro de las empresas.

3.2.2. Restrictores empresariales para ser líder en diseño

Dentro de las compañías, así como se pueden encontrar habilitadores, también se encuentran restrictores. En ese sentido, se utilizará esta palabra según el significado de la Real Academia Española, que menciona que es algo que restringe, limita o acorta (s.f., definición 2). Añadiéndole el contexto empresarial que estamos estudiando: empresas de banca y seguros. A partir de esta definición, en las entrevistas se ha mencionado un total de cinco restrictores que los líderes perciben que pasan o han pasado dentro de su camino de liderazgo en las empresas de banca y seguros de Lima Metropolitana.

La primera de ellas, que atraviesa a ambos sectores, es lo que ellos denominan la regulación en la industria financiera y de seguros que se tiene el país a diferencia de otros sectores, lo cual no permite llevar la innovación a un ritmo como el que quisieran. Este es el caso que *LDSM*, que menciona:

La única diferencia que puede existir con otras industrias en el Perú es que la banca y el sector de seguros esta super regulado, si tú te vas a Europa o Japón cualquier otra industria está igual de regulada que la industria de la banca entonces va a estar igual que parametrizada ... [la industria de] seguros es lenta, no es que produzcan nuevos productos como pan, es tan regulado que no puedes sacar tan rápido un producto, no se puede sacar porque se da la gana, recién cuando se da la potestad para hacer nuevos productos empiezas a tomar eso y eso hay que tomarlo con pinzas.

Para este primer restrictor, los líderes mencionaron ciertas alianzas que les ayudaron a comprender mejor la situación por la que pasa esa regulación en el país. Esta solución se relaciona mucho con lo que refiere Koberdamm (2021) en cuanto a su área de empresa, que específicamente señala la necesidad de construir alianzas y colaboraciones internas. *LDBC* hace referencia a este punto bajo la siguiente intervención:

Fue uno de mis *stoppers* [por la regulación], pero al saber cómo abordarlo se volvió uno de mis puntos a favor, fue el tema de la regulación para el tema financiero, y viene de la mano de como incorporar al equipo legal, como cambias el *mindset*, para meter preguntas de ¿cómo hacemos? ¿qué tal sí?, ha sido un gran *stopper*, 3 o 4 años e incluso nosotros fuimos a dar charlas a la SBS sobre *blockchain* para volver ese enemigo en un amigo.

El siguiente restrictor está relacionado a la cultura y *mindset* empresarial. Aquí, los líderes entrevistados señalan que es un tema que no se cambia de la noche a la mañana, sino que se requiere de un arduo trabajo para cambiar la

mentalidad de las personas. Esto no solo se vincula a las maneras de trabajar, sino que puede incluir hasta de las propias herramientas de trabajo que el diseñador utiliza y que son diferentes a las convencionales, como es el caso de *LDBC* “que no tengan el *mindset* de diseño, y yo he tenido *stakeholders* que me han *challengueado*, pero hasta porque el diseñador tiene que usar *MAC*”.

En esa misma línea, la opinión de *LDSM* señala que el cambio de *mindset* en una empresa es una cuestión tan relevante que no importa si la persona viene de diseño o no, sino que está, en cada colaborador lograr adoptarla para el bien de los objetivos de negocio:

Quando todos los *team members* no han asimilado el espíritu *start up*, si tu *mindset* no está en ese estilo, ¿de qué te sirve eso? y eso es importante ... que todos tienen que adquirir, no es un tema de diseño. Es que todos tienen que adquirir este *mindset* de *start up* y yo en mi experiencia que he vivido agilidad sucede que te encuentras con alguien que sigue pensando en otra forma.

De este modo, es importante que el líder pueda ubicar de manera rápida y consciente quienes son las personas que le abrirán ese camino dentro del cambio cultural, además de saber de qué manera abordarlos para que se vuelvan unos aliados. Este restrictor está apuntando hacia un área de empresa, en la mezcla entre los aspectos de construir alianzas y colaboraciones internas con el de promover capacidades de diseño (Koberdamm, 2021). Pues la identificación y, posterior, habilitación de nuevas opiniones podrá generar un cambio de mentalidad en los miembros de la empresa.

En esa línea, por ejemplo, Matta, dentro de una charla organizada por *DesignOps Latam* (2023), señala que un líder en diseño se enfrenta a lo que denomina cuatro jinetes del apocalipsis del liderazgo. El primer de ellos es denominado “Don Ego”: una persona de decisiones verticales que puede cambiar su *mindset* a partir del aprendizaje y humildad. El segundo de ellos es “Doña Cautela”, caracterizada por guardar el *statu quo* y no provocar riesgos, a quien se propone cambiar hacia una mayor adaptabilidad y el abrazo a la incertidumbre. El tercer es “Mr. Perfection”, que busca siempre que el producto o servicio pueda ser lo más grande posible; para este caso, menciona que el líder tiene que inculcar la experimentación, medición y mejora. La última tipología es “Don Abarcativo”; aquí el líder tiene que alejar el pensamiento de que todo es igual de importante, para

sostener un enfoque que priorice con propósito y coherencia la búsqueda de resultados.

El tercer restrictor hace referencia a un tema de presupuesto. Los tres líderes entrevistados mencionan que dentro de sus compañías se han realizado planificaciones para ver este tema y su relación, principalmente, con la demanda de personal. Sin embargo, con el pasar de los meses esto va cambiando de una manera abrupta, al punto de que se piensa en externalizar los servicios de diseño para no perjudicar el presupuesto inicial. En palabras de *LDBC*:

Un principal restrictor en empresas grandes que es *heavy* es el presupuesto, tu cerraste esto y siempre todo es cambiante y necesitas duplicar a la gente y no tienes el presupuesto, porque no solo es el sueldo de la persona, sino el *hardware* o *software*.

Por el lado de *LDSM*, señala el poco atrevimiento de las empresas para contratar personal interno debido a lo costoso que puede ser, a pesar de que investigaciones recientes señalan que un equipo externo de diseño tiene un costo mayor de 20% que uno interno (Shavrick y Parthners, 2022). En sus propias palabras:

Un problema podría ser la falta de inversión, que no quieran crecer, que haya mucha demanda, pero obviamente no quieres lanzarte a invertir y crecer el equipo, pero eso es natural de cualquier empresa, tener más orgánicos dentro de la empresa es un costo bien caro. Entonces, digo no, mejor e invierto por fuera, sino mira los equipos de *front end* que son tercerizados y son un batallón. Las empresas no han decidido invertir allí, a pesar de que dependen de ello ... toda la parte digital no la quieren invertir y todo se tercerizo, puedes ver como *NTT data*, *Globant*, *Everis* y todas esas que dan servicio de ese tipo se han vuelto millonarias. Pero si me voy a poner en esa posición, no es un problema tampoco, pero podría ser. No podría acuñarlo porque yo volteo a mis amigos de desarrollo o *IT* y les digo ustedes están peor que yo, porque realmente necesitan un batallón y no los están contratando, sino que los tercerizan.

De esta forma, este restrictor tiene una relación clara con lo propuesto por Koberdamm (2021) para el área de equipo, pues el presupuesto está afectando directamente a los aspectos de planificación y demanda de personal, así como, en menor medida, al manejo del personal externo de diseño.

El cuarto restrictor mencionado es el de no saber medir el diseño. Principalmente se da cuando se está iniciando la operación de diseño, ya que las empresas están acostumbradas a áreas como la de marketing, comunicaciones, logística, etc., pero no a una enfocada en diseño estratégico. En ese sentido lo

expuesto por *LDBC* señala como se ha vivido esa transición en la medición del diseño:

Lo que no se mide no existe, si no existe indicadores relacionados a diseño, no va a mejorar la cosa. Las organizaciones no han nacido con el diseño, muchos no tienen como medir, o toman o miden indicadores que pueden ser más centrados en la experiencia del cliente, pero lo hacen con su propia vista, donde hay sesgos. Hoy medimos mucho lo que es *NPS* antes satisfacción ... tiene que haber apertura para equivocarme y no me mandes a cero en la siguiente vez, ese tipo de meta funciona para el diseño. Pero si se necesita otro tipo de métricas para que los ayude a conectar, que la conversación no se quede en *Google Analytics*, en prueba de heurística, pero ¿eso que significa para mí?, eso va a significar que tu flujo genere tres pasos menos y eso significa 3 pantallas menos que logran tener 3 veces más rápido su ingreso. Allí estamos hablando de otra cosa. Hoy no hay ningún experto que haga esa traducción es un poco lo que el diseñador se está llevando a la cancha para hablar con el negocio.

Mediante el ejemplo de *LDBC*, se puede apreciar que este restrictor está muy unido a lo que Koberdamm (2021) señala dentro de su área de estrategia, tanto en el aspecto de medir el impacto en el diseño, como en el de impulsar cambios a futuro. El primero queda claro, ya que sin datos que demostren el diseño no tendrá valor en la empresa. Mientras que en el segundo aspecto la importancia está en buscar, justamente, que los diseñadores puedan impulsar cambios en la compañía por medio de nuevas habilidades, como es la data, entre otros.

El quinto restrictor es uno de corte contextual y se manifiesta tanto en relación con la disciplina como con las empresas que buscan atraer a líderes de diseño: los años de experiencia. Esto tiene mucha relación con lo mencionado por Lyonnais (2019), pues si bien las áreas de innovación y diseño estratégico están teniendo un crecimiento vertiginoso, las empresas plantean requisitos de experiencia laboral en el área, inaccesibles para los líderes. Por ejemplo, se pueden encontrar empresas que buscan un líder en diseño que tenga más de 20 años de experiencia, cuando la disciplina no tiene ni siquiera esos años de existencia oficial en muchas de las empresas más importantes del mundo (IGDA Seattle, 2021). *LDBC* reflexiona sobre este punto:

Ya está habiendo mucha especialización de diseño, y si entramos a *LinkedIn* a buscar ya están buscando *VPs* de diseño, es como que eso no sé quién podrá, porque eso ya es un 10 así, te piden directores y eso no se si llegara, y eso no es el director de arte, es alguien que está encargado del diseño de una empresa y ve plata, es otra conversación distinta.

Para este restrictor no se encontró ninguna relación directa con lo planteado por Koberdamm (2021). Sin embargo, se debe prestar atención a este tema, ya que la expectativa en años de experiencia para las empresas hacia un líder en diseño está siendo comparable con otros líderes en posiciones que existen hace muchísimos años; lo que demuestra un total desconocimiento de la disciplina por parte de las compañías, las cuales tendrían que adaptar mejor sus requisitos a lo que realmente sucede en el mercado laboral.

Para finalizar, un futuro líder en diseño dentro de los sectores de banca y seguros tiene que tomar en consideración los cinco restrictores presentados, así como incluir sus aprendizajes para resolverlos. De esta manera, el líder podrá estar mejor preparado y proponer soluciones rápidas que no limiten a la disciplina dentro de la empresa.

3.2. Profesión diseñador vs no diseñador dentro de la banca y seguros de Lima Metropolitana

Como consecuencia del vertiginoso crecimiento que se ha dado en los últimos años en la creación de áreas de diseño e innovación, ha surgido la necesidad de contar con líderes en diseño, ante la cual las empresas pueden tomar dos opciones: optar por un diseñador de profesión para liderar el área, o elegir a alguien ajeno a la disciplina, pero con ciertas características. A continuación, se pondrá en relación la literatura y las opiniones de los líderes entrevistados sobre las dos opciones presentadas.

1. Diseñador de profesión como líder

A nivel general, según una encuesta elaborada por Banfield (2015) a diseñadores líderes de Estados Unidos – uno de los países con mayor desarrollo del diseño dentro de las empresas – el 50% de los participantes percibe que aún está en formación para llegar a ser líder, mientras solo un 13% se auto percibe como un muy buen líder. Ambas estadísticas ayudan a comprender por qué diversos autores señalan el postulado de que son los propios diseñadores los que no quieren tomar las posiciones de liderazgo. Esto es, principalmente, por tres razones. La primera llega ligada a un miedo interno del diseñador, vinculada a la idea de que el líder ya no diseña. La segunda pertenece al prejuicio que se ve a la

disciplina como lejana respecto de los negocios. La tercera relacionada a una sola vía de liderar, la de personas (Lyonnais, 2019; Roald, 2006).

Con respecto a la primera razón, Andy Polaine en una conferencia brindada por *Futurice* (2020) señala que, bajo la experiencia que tiene en el mundo de la innovación y diseño, al momento de darle el liderazgo a un diseñador esté entra en una crisis existencial, porque percibe que su función de diseñar se perderá y será dominada por una función administrativa y de gestión. A modo de ejemplo, *LDBA* señala que el diseñador tiene “miedo a dedicarse a liderar y ya no a diseñar, o ya no hacer, puedes ser *design researcher*, pero ya no hacer la investigación tal cual, sienten que van a dejar de lado su vocación”.

En esa misma línea, otros autores también afirman que los diseñadores que aceptan estas posiciones ven como sus funciones cambian; pasando de diseñar la mayor parte del día, a una dedicación mayor a gestionar y liderar los equipos (Tan y Chapman, 2017; Walter y Wollery, 2018). Por ejemplo, *LDBC* señala que “antes tenía toda mi vida en *Sketch*, ahora pase a tener el 50% de mi vida en *Microsoft*, diseño cosas muy específicas”. Aquí se puede ver el cambio de herramientas que ha tenido un líder al pasar a la ruta de liderazgo.

Sin embargo, es importante que el diseñador líder considere que, como señala Gorb (1992), una vez empezada su ruta en el liderazgo, pasará de una visión del “cómo” hacia una visión del “por qué”. Es decir, ya no estará tan metido en la elaboración, sino más bien en la estrategia detrás de esa elaboración. Así, aunque el diseñador tenga la percepción de que ya no está diseñando, en verdad, lo que está sucediendo es que se encuentra diseñando otros aspectos. Según el *Design Career Network* (2021), el líder en diseño puede percibir que está participando de muchas más reuniones y que ya no diseña el “cómo”, sino que ahora él tiene que preocuparse por el “por qué” se diseña y vigilar la calidad de ese diseño. En otras palabras, ahora su responsabilidad es mucho más grande. En esa línea, *LDBA* señala: “es el miedo a liderar a un equipo, pasar de ser *designer* a ser responsable de un equipo eso es como un detractor”.

Por ello, dentro de las habilidades blandas valoradas para el líder en diseño se menciona el pensamiento colectivo: ahora él debe diseñar la manera de priorizar y habilitar el crecimiento grupal por sobre el personal, diseñar esos espacios que la empresa necesita para que el equipo crezca y se desarrolle. Al mismo tiempo, tiene

que desarrollar otras maneras de comunicar, ya que ahora sus conversaciones como líder son diferentes (Adrián Solca, 2021; Design Career Network, 2021; Lee y Cassidy, 2007). Para ejemplificar como ambas habilidades se entrecruzan con las nuevas funciones de diseño que asume el líder, se tiene el ejemplo de *LDBC*:

Hacerse responsable del crecimiento de alguien, es como tener un hijo, nadie te prepara para eso. La otra es la parte del *management* que está orientada a la gestión, tu al diseñador le dices necesito tal *software*, pero cuanto eres líder tienes que ver cuánto cuesta una operación de diseño, tener la habilidad de presupuestar, no solo es el sueldo, es el *software*, el *hardware*, la capacitación, porque es un talento que quiero que crezca, cuanto tiempo se va a demorar esa persona para que logre lo que tú quieres, como refleja eso en el negocio, cuanto puedes invertir en tu equipo.

En segundo lugar, la disciplina del diseño tiene un prejuicio, el estar alejada del negocio. Este prejuicio hace que al momento de pensar en un líder no se piense en alguien de la disciplina, sino de otras, como la ingeniería. *LDSM*, quien es diseñador de profesión, opina lo siguiente:

Todo el mundo piensa que un diseñador no puede tener visión de negocio, no puede tener una visión estratégica, que solo haces botones o cosas bonitas o solo le pones color o tipografía a las cosas, así de limitado es cuando te ven como diseñador, inclusive te ven como diseñador gráfico no más.

Complementando la última opinión, dentro de una charla realizada en SXSW (2022) se hizo mención sobre que los diseñadores líderes, al entrar en el mundo de los negocios son medianamente rechazados o hasta ignorados en sus opiniones, pues otros líderes los ven como poco estratégicos o desconocedores del negocio. Esto plantea la necesidad de que el diseñador líder vaya forjando las condiciones para que su disciplina tenga éxito.

Respecto de este problema, *LDBA* presenta una perspectiva como líder de diseño que no viene de la disciplina, sino de la administración. Así, cuenta el caso de como alentó a un diseñador a que rompa sus propios prejuicios que tenía sobre sus habilidades de negocios para impulsar su carrera de liderazgo en personas:

No se piensa en diseñadores para roles de liderazgo, sino que muchas veces se los ofrecen y el diseñador arruga, porque dice “asu no la hago”, el caso de una amiga que yo fui quien la empujo para que rompa su techo, por lo menos en Perú ... si te quieres seguir moviendo en el ecosistema de innovación o diseño peruano, hay muy pocas posiciones de liderazgo como el *Lead* del *COE* hay 4 posiciones en todo el Perú, tú puedes llegar a tu techo muy rápido, es una carrera en donde con la falta de demanda de *juniors*, los *leads* al toque suben y te puedes estancar muy

rápido, y las posiciones *senior* o *super senior* requieren de otros *skills* ... esos que comentábamos que no son difícil ni imposibles adquirirlos, muchas veces hay un prejuicio o sesgo al pensar que las personas de diseño no van a estar interesadas en desarrollar esos *skills*, lo cual hace que no pienses de primera vista en esas personas, pero por otro lado, yo he sido testigo de otras ocasiones donde se le ha ofrecido esos roles o de crecimiento, pero no como ahorita está el puesto, sino como que si quieres seguir creciendo desarrollemos estos *skills* para que de aquí a un año puedas asumir ese puesto, y ahí hay varios temas, uno que la persona, el *designer*, no se cree capaz o siente que es complicado, le tiene tirria a los números, a los cálculos, etc.

Según lo mencionado por *LDSM* y *LDBA*, el líder debe tener consciencia de dos temas. Por un lado, que ahora está diseñando un equipo, dando el “por qué” de las cosas. Por otro lado, que debe tener consciencia de todo lo propuesto dentro del área de empresa, especialmente en cuanto a los aspectos de “alinearse con la estrategia de negocio”, “construir alianzas y colaboraciones internas” y “construir reputación de diseño”. Así podrá lograr un ambiente mucho más favorable hacia el diseño, y disminuir, cada vez más, el prejuicio sobre que el diseñador no tiene visión estratégica del negocio.

Esta tercera razón fue señalada dentro del grupo de estructura empresarial, específicamente, el cuarto sub habilitador en el apartado 3.2. Se trata de que las empresas proponen cada vez más no solo un camino de liderazgo en personas sino también un camino de liderazgo en la especialidad de diseño. Esta tendencia, muy alineado a lo que ocurre a nivel mundial, y que se caracteriza por la división de funciones, además que transversalmente ambos tienen la misma retribución económica y de prestigio en la organización han hecho que más diseñadores se animen a liderar (Design Career Network, 2021; Multimichel, 2022). Para ello, tenemos la explicación de *LDBC*:

Me ha tocado personas que debieron crecer y no quisieron, y se crearon esas líneas separadas, porque en verdad se seguían capacitando en su *expertise*, pero ya no tenía espacio, y tenía que crecer, era injusto, perdías un gran experto y ganabas un pésimo líder. Ha habido diseñadores que han preferido cambiarse de especialidad porque quieren seguir aprendiendo en diseño y no quieren abrir en su ruta de liderazgo, en ese sentido hay bastante ejemplos en la organización.

En resumen, es importante que el diseñador que está pasando por esta transición hacia el liderazgo pueda entender que ahora su trabajo de diseño es diferente: ya no diseña el día a día, sino que diseña una estrategia que involucra personas y negocios. Que está en él y las acciones que realice como líder, el

cambiar la perspectiva de los diferentes líderes de la compañía para el bien del diseño y llevar a esta a un estadio de maduración con resultados inmejorables, como los que señala el Índice de Diseño *McKinsey*, sobre que las empresas que se destacaban en capacidades de diseño aumentaron la facturación y el retorno de la inversión mucho más rápido que empresas que no tenían estas características (Sheppard *et al.*, 2018). Asimismo, estas mismas empresas pueden extrapolar los caminos de liderazgo diferentes al tradicional hacia otras áreas, para así potenciar dentro de la empresa a especialistas y gestores de personas.

II. Otros profesionales como líderes en diseño

Para este segundo caso, es relevante mencionar que, durante los últimos años, el diseño está mutando de ser considerado una disciplina hacia una interdisciplina, ello quiere decir que el diseño está siendo un puente hacia otras áreas del saber (C. García, 2020; Rodríguez, 2013). En ese sentido, las empresas retan al diseño por medio de diferentes problemas estratégicos que necesitan de una mirada diferente. Así, el diseño empieza abrazar diferentes disciplinas con el objetivo de fortalecer la manera en cómo resolver esos retos (SXSU, 2022).

En este proceso, y específicamente en el contexto del liderazgo en diseño, *LDSM* señala que ese “abrazar” se da de manera unilateral. Es decir, desde el diseño se aceptan a las demás carreras, pero, sin embargo, la vía de vuelta es más difícil. Por ejemplo, es inviable que un diseñador sea líder de sectores de ingeniería o administración, dados los prejuicios que no permiten ver a un diseñador liderando equipos de negocio. *LDSM* menciona específicamente:

Cuando hablan de diseño piensan así, pero cuando se adjudican la palabra diseño con un ingeniero industrial allí si el diseño es otra cosa, pero si pasa, que buscan personas que puedan hacer un *Excel*, hacer tablas dinámicas, y se enfocan en eso que puedan entender los números, pero nunca se dan la libertad de pensar al revés, sin embargo, desde el punto de vista del diseñador si sucede tu abrazas a cualquier carrera que aprendió diseño luego, pero al revés no funciona, las posiciones de liderazgo que son de ingeniería industrial no abrazan que un diseñador tenga esas habilidades desarrolladas. Eso es lo que pasa, no ejerzo ningún juicio de valor, no estoy diciendo si eso es bueno o malo, eso es lo que pasa, lo que he observado.

Para los entrevistados, la elección de un líder no diseñador se debe a que, en la mayoría de los casos, la empresa ha priorizado no tener un experto en la disciplina, sino un perfil con un desarrollo de habilidades blandas particulares, lo

que destaca la importancia de ese tipo de habilidades, validada por los líderes entrevistados y mencionadas por Recuenco *et al.* (2022). Otros autores indican que dentro de los procesos de selección se valoran las habilidades blandas, sobre las duras, ya que las primeras pueden resolver, de mejor manera, problemas empresariales diversos (Fuentes *et al.*, 2021; Marrero *et al.*, 2018). En ese sentido, *LDBC* menciona lo siguiente:

Un líder está pensando en el 360 de lo que pasa, te traigo las habilidades blandas aquí porque esas las puede tener cualquier persona; por ejemplo, un ingeniero y si tiene buen dominio, porque ha trabajado muchos años con diseñadores puede ser un buen líder para diseño, porque me va a ayudar a empujar lo que quiero, obviamente no es lo mismo que un líder de especialidad, un líder de *UX* tiene que ser el más capo en mi organización de diseño, y ¿porqué tiene que ser el más capo?, porque es el que me va a ayudar a poder llevar al siguiente nivel la especialidad.

En particular, dentro de la muestra entrevistada se incluyó el caso de un no diseñador liderando equipos de diseño. Este caso es relevante pues, como ellos mismos mencionan, las posiciones de liderazgo en Perú son muy pocas y que se tenga esta característica lo hace aún más raro y se vuelve válido conocerlo.

Así pues, *LDBA* viene de una carrera de administración y cuenta con un postgrado en innovación y experiencia de cliente. Desde su primera experiencia laboral, está completamente ligada a la innovación, y es así como pudo tener roce con equipos de diseño y servicios digitales. Ello, ayudó a que pueda desarrollar, en sus palabras, “un acercamiento al diseño diferente”, al punto de autodenominarse “*designer* frustrada”. Sin embargo, esta perspectiva diferente, complementada con las habilidades blandas que desarrolló y con las habilidades duras, principalmente, la de conocer de negocios, le ha permitido tener un *mix*, que le ha abierto puertas en el mundo del diseño, con proyectos muy retadores en la industria bancaria.

Del mismo modo, *LDBA* señala que, dentro de la institución bancaria, donde lidera un frente de diseño hoy en día están abiertos a contratar líderes que son diseñadores y no diseñadores, ya que dentro de su planificación como laboratorio han tomado la decisión de enfocarse en que cada uno aporte de una manera diferente, lo cual tiene concordancia con lo mencionado al inicio de la sección sobre que el diseño es interdisciplinario (C. García, 2020; Rodríguez, 2013). En sus palabras:

Las empresas están migrando mucho y están viendo que hay personas que tienen esos perfiles diferentes a los tradicionales de liderazgo en banco y en mi caso, puedo dar fe que ese sesgo se ha reducido muchísimo, al punto que nadie pregunta que estudiaste, sino tu rol actual y como es que quieres crecer. Pero sé que en otras empresas no es así, y para ser *lead* tienes que ser administrador de la [Universidad de] Pacífico porque de lo contrario no va, entonces eso es un poco, y otra cosa [es que] en el banco buscamos que los *leads* no tengan el mismo perfil, es una forma en la cual se hace la planificación del equipo a largo plazo, siempre que piensas en quienes serían los prospectos a subir a *lead* porque han tenido una línea de carrera en el área, nos encargábamos de no solo ver el *track* de *business*, sino a todos como yo he podido ver que habían perfiles de *TEC*, de *research*, *design* tomar el puesto de *lead* en [el laboratorio], esta planificación es consciente y no se hace de la noche a la mañana.

En suma, el camino del no diseñador hacia líder en diseño es totalmente distinto. Principalmente, cuando nos referimos a un líder en diseño enfocado en las personas, pues, hoy en día, tal como lo demuestra la literatura referenciada, las posiciones de liderazgo sopesan las habilidades blandas desarrolladas a las habilidades duras. Ello supone un reto importante para los diseñadores y las instituciones de formación disciplinar, ya que en la potencialización de este tipo de habilidades estará la diferenciación que haga que más diseñadores se animen a tomar roles de liderazgo sin temores.

3.4. Consideraciones finales sobre el tercer capítulo

A lo largo de este tercer capítulo, se ha podido entender la manera en cómo influyen tres mediadores en el liderazgo en diseño, particularmente, en la industria de la banca y seguros. Asimismo, se han destacado que estos mediadores también conversan con la propuesta de Koberdamm (2021) en sus diferentes áreas y aspectos. Ello da pie a decir que, efectivamente, la mezcla de habilidades, marcos y mediadores son una fuente de conocimiento que todo líder en diseño tiene que conocer para ejercer de una mejor manera su liderazgo y, como consecuencia, mejorar indicadores de negocio como son los ingresos, reducciones de costo, *time to market* y valuación de mercado (Walter y Wollery, 2018; Zajic, 2022).

De esta manera, el líder en diseño encuentra, al finalizar este capítulo, tres grandes premisas para elevar su liderazgo en la institución bancaria o de seguros que se encuentre, aunque esto, posiblemente, pueda ser extrapolable a otras industrias. La primera de ellas es que, sin importar el modelo de maduración que crea más conveniente usar dentro de su compañía, el líder en diseño tiene que

empezar a identificar de qué manera puede elevar el protagonismo de la disciplina en la estrategia empresarial, salir del “cómo” hacia el “por qué” (Gorb, 1992). Un mecanismo para llevar la disciplina al “por qué”, es justamente, hablando el idioma del negocio, en términos de dinero y retribución que se puede dar al tener una estrategia *human centric*. Pero, al mismo tiempo, no se puede descuidar la operación de diseño ni las métricas que se deben plantear desde un inicio para los objetivos del área.

La segunda de ellas es que el líder en diseño se va a enfrentar a habilitadores dentro del contexto empresarial. Es decir, a buenas prácticas que lo van a ayudar a llevar al diseño a otro tipo de conversaciones más estratégicas. Al mismo tiempo, afrontará restrictores que harán que deba generar acciones para contrarrestarlas.

En ese sentido, entre los habilitadores se encontraron tres núcleos. El primero de ellos, de estructura empresarial, está conformado por cuatro sub habilitadores: horizontalidad, flexibilidad, capas intermedias, caminos diferenciados en el liderazgo, todos ellos de total relevancia e interconectados con la propuesta de Koberdamm (2021). El segundo grupo denominado aliados dentro de la empresa, incluye, por un lado, *CEO* con mentalidad *top down* y; por otro lado, independencia en el reporte del área de diseño. El tercer bloque es de funciones claras: el primer sub habilitador está relacionado con conocer las responsabilidades de cada miembro del equipo y el segundo sub habilitador, que es la comunicación.

Por su parte, los restrictores encontrados a partir de las entrevistas fueron cinco. Primero y de los más importantes, la regulación que tiene el sector y que es un gran bloqueo para fomentar la innovación. Segundo, la falta de cultura y *mindset* empresarial hacia el diseño, lo cual puede provocar que no se busquen los mismos objetivos. Tercero, el presupuesto, ya que el diseño es uno de los más fáciles de quitar en la priorización buscando eficiencias. Cuarto, no saber medir el diseño, lo cual es un gran detractor para mostrar el valor que genera el diseño en la compañía. Quinto, los años de experiencia requeridos para liderar, que muestra poco conocimiento sobre la disciplina y sobre las condiciones reales en las que los expertos se desarrollan.

La tercera, relacionado a la profesión, tiene dos perspectivas: la primera, que si se quiere tener más líderes en diseño que provengan de la disciplina, debe

cambiar el temor sobre que el diseñador, si asume estas posiciones, ya no diseñará, sino que ahora su *core* no es el diseño del “cómo”, sino es el diseño del “por qué”, su objeto de diseño es otro y es mucho más retador. También es necesario demostrar que un diseñador puede ser igual de capaz en los negocios que otra disciplina, y que no solo puede ayudar en lo estético o visual, sino mucho más. Por último, que ahora liderar puede significar dos cosas, tanto hacia el desarrollo de personas como hacia el desarrollo de una disciplina especializada.

Por otro lado, es relevante señalar que la elección de profesionales fuera del diseño para liderar áreas de diseño se debe al desarrollo de las habilidades blandas. Bajo esa premisa, las instituciones que forman a los diseñadores del futuro deben considerar esta problemática y no solo enfocarse en potenciar habilidades en *software* o particularidades del diseño, sobre todo, a diseñadores que quieren explorar el liderazgo en personas.

Conclusiones

Por medio del presente trabajo de investigación se ha logrado obtener cuatro conclusiones principales. Una primera conclusión de corte general, en donde se valida la importancia del liderazgo en diseño para las empresas. Una segunda conclusión responde a la hipótesis, pregunta y objetivo principal de la tesis, que en síntesis, se da como válida, ya que para los líderes de banca y seguros de Lima Metropolitana se presentaron diferencias frente a lo determinado por Koberdamm (2021). La tercera conclusión hace referencia a que de los tres mediadores propuestos, cada uno tiene una importancia particular para ejercer el liderazgo en diseño. La cuarta conclusión revela la importancia de las habilidades blandas para ejercer dichos puestos dentro de las empresas. Con la introducción previa, se empezará a desarrollar en más detalle cada uno de los hallazgos encontrados.

En primer lugar, tal como fue mencionado en el planteamiento del problema de investigación, y validado a lo largo de las entrevistas desarrolladas se se ha logrado evidenciar que el liderazgo en diseño se convierte en un tema de vital importancia para las empresas que quieren saltar a un siguiente nivel dentro de la innovación y diseño estratégico. Es importante señalar que este hallazgo coincide tanto con instituciones como autores que han llegado a la misma conclusión: el liderazgo en diseño contribuye a las empresas gracias a que brinda un correcto guiado en el proceso de diseño e innovación logrando obtener diferenciación clara en los mercados donde se aplica (Design Management Institute, 2006; Hsieh *et al.*, 2021; Lockwood, 2009; Roald, 2016).

Cabe destacar la referencia que se tiene hacia el correcto guiado en el proceso de diseño e innovación, pues ello coincide con las definiciones principales que tiene esta tesis, definidas en el primer capítulo, para la innovación mediante el Manual de Oslo (OCDE, 2018) y el concepto de diseño estratégico elaborado por la firma *Design SoJourn* (2009). Es decir, el líder en diseño se vuelve un guía tanto para las empresas que viven ese proceso, como para el equipo que va conformando para llegar a los objetivos de negocio.

En segundo lugar, el trabajo de investigación concluye que de las cinco áreas propuestas por Koberdamm (2021), específicamente dentro del contexto de Lima Metropolitana, son tres las de mayor relevancia para los líderes en diseño e innovación: equipo, operaciones y estrategia. Ello no solo nos responde a que la

hipótesis planteada ha sido validada, ya que han surgido cambios para un contexto específico, sino que también se responde a la pregunta problema y el objetivo principal de este estudio. En ese sentido, se presentará cada área y los hallazgos relevantes para cada uno de estas. Cabe mencionar que estas no están presentadas en algún orden particular de importancia.

El área de equipo se concluye como relevante, pues sin este no se tiene cómo habilitar el diseño en la empresa. Particularmente, sobresalen los aspectos de planificación de la demanda de personal, alentar el crecimiento profesional, y el de desarrollar cultura de equipo. Dichos componentes de esta área coinciden con lo planteado en el primer capítulo sobre gestión de equipos, donde no solo se hace referencia al conjunto de personas o grupo, sino a los recursos que necesita esta para lograr un objetivo en común, así como la coordinación para llegar a lograrlo.

La segunda área relevante es la de operaciones. Ello se debe a que brindará todo el soporte organizativo, de procesos, herramientas y entorno de trabajo para que el equipo pueda brindar lo mejor de sí en búsqueda de los objetivos de negocio. Por ello, dentro de los ocho aspectos que se incluyen, se destacan tres: definir estructura organizativa, definir flujos de trabajo de diseño y asegurar la coherencia en el diseño. Dichos aspectos van en relación con lo importante que para los líderes entrevistados fue el *design ops*, con lo cual el líder que quiere potenciar esta área debería empezar a construirla y darle un espacio primordial dentro de las acciones en su día a día.

La tercera área que concluyo como relevante para la investigación es la de estrategia. Especialmente, se debe a que esta área ayuda al líder para hablar con el negocio, justificar su importancia y posicionarse como un aliado para lograr los objetivos empresariales. Aquí, a nivel de aspectos a considerar son tres. El de definir la visión y metas, el desarrollo de la estrategia y *roadmap*; añadido a la importancia de incluir métricas que soporten y den relevancia a entender el valor del diseño en las empresas.

En línea con lo expuesto anteriormente, y dada la puesta en contraste entre lo propuesto por Koberdamm (2021) y las entrevistas realizadas a los líderes de diseño en Lima Metropolitana, se obtuvieron dos hallazgos adicionales. Por un lado, que para los entrevistados, no era necesario tener nuevas áreas o aspectos adicionales a lo planteado por la autora del marco. Por otro lado, que fueron dos

ejes los que se concluyeron como no relevantes del todo, sino que fueron percibidos como básicos en la gestión de todo líder en diseño. Es decir, para el contexto que viven estos líderes entrevistados, tanto el área de experiencia como el de empresa han sido resueltos. Este hallazgo es importante que sea considerado para cualquier otro líder en diseño que lea este trabajo de investigación, ya que puede que la empresa en donde lidere si los necesite por encontrarse en otro estadio de maduración para la disciplina.

En tercer lugar, respondiendo a uno de los dos objetivos específicos que se plantearon inicialmente, se tiene a los mediadores del liderazgo en diseño. En ese sentido, se logró analizar tres tipos de mediadores que podían de cierta manera influir en la manera en cómo se ejerce el liderazgo en diseño dentro de las empresas de banca y seguros de Lima Metropolitana, obteniendo que todos afectan en cierta medida en cómo se ejerce el liderazgo.

Así, el primer mediador es el nivel de maduración en el que se encuentra la empresa, donde se concluye que para todo líder es importante conocer e identificar en qué nivel se encuentra el diseño para empezar a identificar de qué manera puede elevar el protagonismo del diseño dentro de la estrategia empresarial. Este hallazgo concuerda con lo planteado por Gorb (1992), es decir, el líder debe tener la capacidad de entender a la empresa para que el área de diseño e innovación salga del “cómo” hacia el “por qué”. Para ello, el líder debe tener conciencia de tres grandes frentes: hablar el idioma del negocio, definir la operación de diseño y, lo más importante, definir las métricas de éxito que tiene el diseño dentro de la organización.

El segundo mediador se divide en dos. Por un lado, los habilitadores o buenas prácticas que debe tener las empresas para fomentar un mejor liderazgo en diseño. Aquí se encuentran agrupados ocho sub habilitadores dentro de tres grandes grupos. Un primer grupo denominado estructura empresarial conformado por cuatro sub habilitadores: horizontalidad, flexibilidad, capas intermedias, caminos diferenciados en el liderazgo. Un segundo grupo que incluye CEO con mentalidad *top down* y contar con independencia en el reporte del área de diseño. Finalmente, un tercer bloque de funciones claras, donde hay un sub habilitador relacionado a conocer las responsabilidades de cada miembro del equipo y el segundo sub habilitador que es la comunicación.

Por otro lado, los restrictores empresariales se dividen en cinco: regulación del sector bancario y de seguros, años de experiencia para liderar, falta de cultura *mindset* organizacional hacia el diseño, presupuesto y no saber medir el diseño. Dentro de estos cinco restrictores, es importante señalar que los tres últimos son cubiertos dentro del marco de liderazgo propuesto por Koberdamm (2021), mientras que los otros dos son contextuales al sector de estudio como es la regulación y la profesión del líder.

El tercer mediador, de corte más hacia el diseñador de profesión, es tener una perspectiva más atrevida, principalmente, de tres maneras: su foco de diseño ya no es el “como”, ahora es el “por qué”, es decir, el sigue diseñando, solo que ahora de una manera más estratégica y alineada al negocio; demostrar que un diseñador puede ser igual de capaz en los negocios que otra disciplina, que no solo el diseñador puede ayudar en lo estético o visual, sino mucho más; y la tercera es que el diseñador puede estar abocado a desarrollar personas, pero también abierto a poder desarrollar un liderazgo de especialidad.

En cuarto lugar, y con relación a un objetivo específico planteado para la investigación, se concluye que por el lado de las habilidades, el principal foco para los líderes en diseño está en lo que se denomina *soft skills*, así, dentro de las entrevistas, se mencionan tres.

La primera habilidad blandas que se concluye como primordial es la de comunicación, pues el líder se vuelve el representante y voz del diseño en la empresa, es quien transmitirá las necesidades del negocio al equipo de diseño y viceversa, funcionará como el traductor del “como” hacia el “por qué”. Además, que tendrá la función de comunicar el valor del diseño para conseguir aliados y presupuesto que lleven a la disciplina a mejorar en el nivel de madurez que se encuentre. Dicha habilidad se ve transversalmente en las tres áreas importantes que concluyeron los líderes dentro del marco de liderazgo planteado por Koberdamm (2021).

La segunda habilidad que se concluye es la empatía, basada principalmente en entender las necesidades, motivaciones y aspiraciones que tiene el grupo, de tal manera de poder alinearlas con los objetivos que la empresa busca. Esta habilidad es relevante para el área de equipo que se concluyó como relevante, ya

que así el líder podrá nutrir planes de crecimiento, retroalimentación, etc. a todo su equipo.

La tercera habilidad que se concluye como primordial es la humildad. Esta es bastante contextual y tiene relación con lo que sucede hoy dentro del diseño en Lima Metropolitana, ya que, dentro de los líderes en diseño, existen muchos que no son diseñadores de profesión, sino que vienen de otras disciplinas. En ese sentido, el líder tiene que enfocarse en no ser el mejor diseñador dentro del equipo, sino ser el mejor habilitador para dar valor al diseño. Esto tiene que ver mucho con las funciones claras y responsabilidades que cambian al ser líder en diseño, y al mismo tiempo, con las nuevas tendencias que refieren a líderes que habilitan el diseño en las empresas mediante la gestión – como en este caso -, pero también los líderes que se enfocan en la especialidad y el desarrollo de esta dentro de las empresas. Cabe resaltar que esta habilidad contribuye de manera relevante a la ejecución de diferentes aspectos dentro de las áreas relevante para los líderes entrevistados.

Con relación a las habilidades duras, se concluye que si bien a hoy estas no fueron tan relevantes para ejercer el liderazgo en diseño, para un futuro líder si pudiera serlo, ya que la mezcla de ambas habilidades va a permitir tener líderes en diseño con competencias diferentes lo cual beneficiará a las empresas, pues aportarán una visión diferente. Entre estas competencias se menciona el tener una mayor responsabilidad en el entrenamiento y desarrollo del equipo en habilidades técnicas, desarrollo de *design system* o relacionadas más hacia los negocios.

De esta manera, se ha podido responder, a través de toda esta investigación, que los aspectos que definen al líder en diseño pertenecientes a áreas de innovación y diseño estratégico de las empresas de banca y seguros de la ciudad de Lima Metropolitana son tres habilidades o competencias claves: la comunicación, empatía y humildad. Los principios que debe ejercer para llevar su liderazgo a otro nivel, dentro del marco trabajado por Koberdamm, son el de equipo, operaciones y estrategia, cada uno con aspectos particulares a considerar, los cuales serán mediados, por el estadio de maduración que cuente la empresa, la cantidad de habilitadores o restrictores que viva en su día a día, así como de la propia profesión que tenga como pregrado.

Antes de terminar, es relevante mencionar que al encontrarse esta investigación dentro de la línea temática del presente y futuro del diseño latino, estos hallazgos contribuyen a dos temas para la comunidad del diseño. Por un lado, a que el diseñador tome cada vez más relevancia de la importancia del liderazgo para que la disciplina entre a otros tópicos de conversación en las empresas. Por otro lado, a que las instituciones educativas formadores de diseñadores puedan proponer nuevas oportunidades a los diseñadores, bajo el contexto que se vive actualmente, y puedan profundizar no solo en conocimiento técnico del diseño, sino también abrir la posibilidad de formarse en habilidades blandas y de negocio para los diseñadores que quieran tomar ese camino y acceder a un campo laboral que viene en auge y donde, necesariamente, se necesitan diseñadores con una visión diferente.

Por último, esta investigación es una de las primeras en explorar el liderazgo en diseño dentro del contexto latinoamericano, específicamente, peruano, así como a nivel de industrias. Por ello, se plantea diversas líneas de investigación a futuro, por ejemplo, una línea que pueda entender si existen diferencias entre los aspectos concluidos aquí versus los de otros sectores, otra línea que tome énfasis en los niveles de maduración y como el líder ejerce ciertas acciones para elevar el diseño en las empresas u otras líneas relacionadas a la perspectiva de líderes diseñadores versus no diseñadores en el ámbito empresarial o hasta la perspectiva de como los liderados perciben el valor del liderazgo en diseño. Añadido a que este trabajo de investigación es de corte cualitativo, con lo cual también hay oportunidad de realizar trabajos cuantitativos para llegar a otro tipo de conclusiones.

Referencias Bibliográficas

- Abasilim, U., Gberevbie, D., y Osibanjo, O. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177%2F2158244019866287>
- Abou-Moghli, A. (2018). Analyzing the Significance of Transformational Leadership on Organizational Creativity of Employees: A Case of Insurance Companies in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 64-74. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p64>
- Abouraia, M., y Othman, S. (2017), Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 404-423. <https://www.doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>
- Acklin, C. (2010). Design-Driven Innovation Process Model. *Design Management Journal*, 5(1), 50-60. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2010.00013.x>
- Adrián Solca. (24 de marzo de 2021). *Liderazgo dentro de la disciplina de diseño - ¿Qué hace un UX Manager?* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=DUALIOMcgQB4>
- Aguirre, G., Serrano, B., y Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/507/pdf>
- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Revista Electrónica Ciencias Sociales Online*. 3(1), 53-63. <https://docplayer.es/6713160-Liderazgo-y-equipos-de-trabajo-una-nueva-forma-de-entender-la-dinamica-organizacional.html>
- Al Khajeh, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10. <https://www.doi.org/10.5171/2018.687849>
- Alles, M. (2014). *Selección por competencias*. Editorial Granica
- Alnelind, J., y Alvé, C. (2014). *Design leadership skills: Questioning the difference between design leadership and generic leadership in SME manufacturing organizations* [Tesis de maestría, Universidad de Linnaeus] Linneuniversitetet Kalmar Vaxjo <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-36015>

- Alqatawenh, A. (2018). Transformational Leadership Style and its Relationship with Change Management. *Journal: Verslas: teorija ir praktika*, 1, 17-24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Alvarado, D., Arias, K., Brito, J., Colina, R., Diaz, V., y Fernández, M. (2012). El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales. *Revista electrónica de portalesmedicos.com*. <https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/el-liderazgo-caracteristicas-del-lider-y-las-principales-teorias-actuales/>
- Amar, H., y Amar, R. (1999). Equipos de trabajo: Requisitos fundamentales para su implantación. En *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispanofrancés, Logroño 1999* (pp. 157 -160). Universidad de La Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565193.pdf>
- Amati y Associates. (21 de febrero de 2022). The Future of *Designing Leadership* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=CIR5D4mqOlo>
- Antonakis, J., Avolio, B., y Sivasubramaniam, N. (2004). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Apoyo y Asociados (2021a). *Banco de Crédito (Reporte de Clasificación)*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/BCP%20dic20.pdf>
- Apoyo y Asociados (2021b). *Interbank (Reporte de Clasificación)*. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/03/Interbank-Dic-20.pdf>
- Apoyo y Asociados (2021c). *Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros (Reporte de Clasificación)*. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/03/Ri%CC%81mac-Dic-20.pdf>
- Atkinson, R., y Flint, J. (2001) Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33, 1-4. <https://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.PDF>
- Awwwards. (19 de marzo de 2020). *Designing Leadership | Andy Budd*. Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=j6a9kMvN2Kk>

- Ayoví - Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 10(4), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Azanza, G., Moriano, J. A., y Melero, F. (2013). Liderazgo auténtico y cultura organizacional como impulsores de la satisfacción laboral de los trabajadores *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45–50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Badashov, A. (8 de febrero de 2017). *Design Principles Behind Great Products*. Medium. <https://medium.muz.li/design-principles-behind-great-products-6ef13cd74ccf>
- Baker, J. (14 de junio de 2021). *The 7 Design Leadership Styles — Which one are you?* Medium. <https://medium.muz.li/the-7-design-leadership-styles-which-one-are-you-927977468f78>
- Banfield, R. (2015). *Design leadership: How top design leaders build and grow successful organizations*. O'Reilly Media.
- Barahona, H., Cabrera, D., y Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2), 86-97. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3403>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B., y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B., y Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3ra ed.). Mind Garden, Inc.
- Bass, B., y Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (Simon and Schuster (ed.)). Free Press.
- Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Becker, J., Knackstedt, R., y Pöppelbuß, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management. *Business and Information Systems Engineering*, 1, 213-222. <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5>

- Bekele, M. (2021). *The effect of leadership style on employees' job satisfaction: the case of Berhan Bank S.C.* [Tesis de maestría, St. Mary's University] St. Mary's University Institutional Repository.
- 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>
- Bertotto, J. (2013). Las características y competencias del perfil del líder estratégico o indirecto. *Revista de la ESG*, 91(585), 162-175.
<http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1086>
- Bierut, M. (20 de noviembre de 2005). Innovation is the New Black. *Design observer* <https://designobserver.com/feature/innovation-is-the-new-black/3857>
- Björklund, T., Maula, H., Soule, S. A., y Maula, J. (2020). Integrating Design into Organizations: The Coevolution of Design Capabilities. *California Management Review*, 62(2), 100–124.
<https://doi.org/10.1177/0008125619898245>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
<https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Brown, T. (2019). Strategic Design or Design Strategy? Effectively Positioning Designers as Strategists. *DMI Review*. 30(1), 38-45.
<https://doi.org/10.1111/drev.12160>
- Bucolo, S., Wrigley, C., y Matthews, J. (2012). Gap in organizational leadership: Linking strategic and operational activities through design-led propositions. *Design Management Journal*, 7(1), 18–28. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2012.00030.x>
- Bureau of digital. (31 de diciembre de 2019). *Andrew La Monica: Influence & Persuasion for Design Leadership* [Archivo de video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=SPzXS_fE77c
- Burns, J. (1978). *Leadership.* Harper & Row.
- Buxarrais, M. (2013). Nuevos valores para una nueva sociedad, un cambio de paradigma en educación. *Edetania*, (43), 53-65.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4406338>

- Calabretta, G., y Kleinsmann, M. (2017). Technology-driven evolution of design practices: Envisioning the role of design in the digital era. *Journal of Marketing Management*, 33(3), 292-304.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1284436>
- Calabretta, G., Gemser, G., y Karpen, I. (2016). *Strategic design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*. BIS Publishers.
- Campos, L., Sánchez, A., y Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Caredda, S. (18 de abril de 2022). Leadership Models: The Theory and the Practice. *Sergio Caredda*. <https://sergiocaredda.eu/organisation/leadership-models-the-theory-and-the-practice/>
- Castillo, S., Medina, R., Bernardo, T., Reyes, A., y Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una micro red de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45 (2), 1-13.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000200004
- Castro, A., y Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*, 89(1), 7-28.
<https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>
- Cavazotte, F., y Paula, F. (2021). Too much of a good thing: The quadratic effect of shared leadership on creativity and absorptive capacity in R&D teams. *European Journal of Innovation Management*, 24 (2), 395-413.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0327>
- Chan, S. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (3), 319-333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- 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/>

- Chechique, E. (14 de marzo de 2022) *Design Leadership: Tips for design team leaders*. *Ux Planet*. <https://uxplanet.org/design-leadership-tips-for-design-team-leaders-9e2a770cdac8>
- Chemers, M., y Ayman, R. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Academic Press.
- Cheung, S., Thomas, S., Lam, K., y Yue, W. (2001). A satisfying leadership behavior model for design consultant. *International Journal of Project Management*, 19, 421-429. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00030-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00030-2)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chongwony, L., Gardner, J., y Tope, A. (2020). Instructional Design Leadership and Management Competencies: Job Description Analysis. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 23 (1), 1–18. <https://fuse.franklin.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=facstaff-pub>
- Cinque, M. (2016). “Lost in translation” Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2), 389-427. [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427)
- Clews, D. (2008). *Future proof: new learning in the creative and cultural industries*. ADM-HEA
- Cobo, C., y Moravec, J. (2011) *Aprendizaje Invisible hacia una nueva ecología de la educación*. Barcelona.
- Confederation of British Industry (2008). Excellence in Service Innovation, Report on innovation on UK service sector businesses. <https://mrc-catalogue.warwick.ac.uk/records/CBI/Z/O/1/776>
- Conger, J., y Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637 – 647. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Contreras, F., y Andrade, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista venezolana de gerencia*, 19(67), 456-476. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29031856009>
- Craig Jamieson. (4 de febrero de 2020). *What is Design Leadership?* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=z7-pCFZner0>

- Cruz - Ortiz, V., Salanova M., y Martínez I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa*, 15(25), 13-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Cuadra – Martínez, D., Castro, P. y Juliá, M. (2018). Tres Saberes en la Formación Profesional por Competencias: Integración de Teorías Subjetivas, Profesionales y Científicas. *Formación Universitaria*, 11(5), 19-30. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000500019>
- Davies, M. (13 de diciembre de 2019). The Danish Design Ladder. *MrMattDavies*. <https://www.mrmattdavies.me/post/the-danish-design-ladder>
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Delgado, M. (2020). Uso del diseño de experimentos para la innovación empresarial. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*. 29, 38-56. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.2450>
- Design Career Network. (25 de marzo de 2021). *From Designer to UX Manager, with David Hoang from Webflow*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9H2In9gfkLs>
- Design Council. (2007). The Value of Design Factfinder report. https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/TheValueOfDesignFactfinder_Design_Council.pdf
- Design SoJourn. (2009). What is Strategic Design? *Design SoJourn*. <https://designsojourn.com/what-is-strategic-design/>
- DesignOps Latam. (20 de enero de 2023). *Design Leadership Framework para líderes – Fiorella Matta*. [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=a8VemX1U_q8
- DesignX Community. (19 de febrero de 2020). *State of Design Leadership with Leaders from Intercom, Lyft, Amplitude, Hyatt & Headspace*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=1R-P9cCFQnk>
- Deusdad, B. (2003). El concepto de liderazgo político carismático: Populismo e identidades. *Opción*. 19(41), 9-35. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31004101.pdf>
- Dickman, M., y Standford, B. (2002). *Interpersonal Skills of Leadership*. Pearson.

- Dilts, R. (1998). *Liderazgo creativo*. Urano.
- Doherty, R., Wrigley, C., Matthews, J., y Bucolo, S. (2015). Climbing the Design Ladder: Step by Step. *Revista D.: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade*, 7(1), 60-82.
<https://core.ac.uk/download/pdf/33504648.pdf>
- Dubey, R. y Tiwari, V. (2020). Operationalization of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals. *International Journal of Information Management*, 50, 375-386.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.006>
- Durán - Seguel, I., Gallegos, M., y Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revistas Espacios*, 40, 1-14.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Echos Desirable Futures. (28 Junio de 2021). *Design Leadership Local Fire Session APAC – 28th June*. [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=n4ABDXW0W-s>
- Eckert, J. (2020). Why Design Schools Should Take the Lead in Design Education. *Perspective on Design. Springer Series in Design and Innovation*, 1, 3-15. https://doi.org/10.1007/978-3-030-32415-5_1
- Economic and Social Research Council. (2008). Innovation Research Initiative Distributed Projects Cost Specification (Reporte anual).
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/250446/0710.pdf
- Eisermann, R., Gloppen, J., Eikhaug, O., y White, P. (2005). Responsible design leadership: The initiatives of professional organizations in Europe and the US. *Design Management Review*, 16(3), 19–22.
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2005.tb00198.x>
- Erlhoff, M., y Marshall, T. (2007). *Design dictionary: Perspectives on design terminology*. Revaluation Books.
- Fernández, G. (2002). *Talento Directivo: cómo medirlo y desarrollarlo*. Pearson.
- Fernández, M. (2019). *Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral*. [Tesis de Maestría, Universidad

- Nacional de Colombia] Redalyc.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Fernández, J., López, V. y Fernández, J. (2018). Diseño Estratégico: Guía metodológica. *Fundación Prodimtec*.
http://www.prodimtec.es/attachments/article/273/fichero_16_4747.pdf
- Fessenden, T. (11 de abril de 2021). *Design System 101*. NNGroup.
<https://www.nngroup.com/articles/design-systems-101/>
- Flores, A., Ramírez, L., Ramírez, D., Flores, M., Ramírez, R., Barajas, C., Zúñiga, A., y Guerrero, I. (2023). Habilidades blandas en relación a habilidades blandas y duras exigidas en empresas. *South Florida Journal of Development*, 4(1), 117–129. <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n1-007>
- Fuentes, G., Moreno-Murcia, L., Rincón-Tellez, D., y Silva-García, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 49-60. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- Future London Academy (6 de diciembre de 2022). *Design Leadership: Main qualities of a good leader. With Global Chief Creative Officer at BCW Global*. [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=LP6OJIW66Zc&t=3670s>
- Futurice (20 de octubre de 2020). *Futurice Show & Tell – Design Leadership – Melanie Dreser and Dr Andy Polaine*. [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=vwRbaokVpvo>
- García, A. (10 de febrero de 2020). Casos de evolución de los espacios de innovación. *Gestión*. <http://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/2020/02/labs-innovacion.html>
- García, C. (2020). El diseño como una necesidad interdisciplinar. Una reflexión desde la academia. *Intersticios Sociales*, 20, 77-101.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642020000200077
- García - Manjon, J. (2018). Relación entre estilos de liderazgo e innovación corporativa. *Revista iberoamericana de relaciones laborales*. 36, 57-57.
<https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/17821/Relacion.pdf?sequence=2>

- Garcilaso de la Vega, D. y Rozas, T. (2019). *Liderazgo transformacional como factor influyente en el clima de innovación: el caso de empresas hoteleras en la ciudad de Lima*. [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2091>
- Gardien, P., Djajadiningrat, T. Hummels, C. y Bronbacher, A. (2014). Changing your hammer: the implications of paradigmatic innovation for design practice. *International Journal of Design*. 8(2), 119-139.
<https://research.tue.nl/en/publications/changing-your-hammer-the-implications-of-paradigmatic-innovation->
- Gemeda, H. y Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: a cross-national study. *Heliyon*, 6 (4), 1-10.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Giffen Cheng, Y. y Wang, T. (2017). The Relation of Influence between Leadership Style and Team Creativity of Integrated Design Companies. *The Design Journal*, 20 (1), 803-812.
<https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352791>
- Ginting, H., Mahiranissa, A., Bekti, R., y Febriansyah, H. (2020). The effect of outing team building training on soft skills among MBA students. *The International Journal of Management Education*, 18(3), 100-423.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100423>
- Girdauskienė, L. y Savanevičienė, A. (2012). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 15-22.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.002>
- Giri, N., y Stolterman, E. (25 de junio al 3 de julio de 2022). An analysis of design maturity models used in design organizations, en Lockton, D., Lenzi, S., Hekkert, P., Oak, A., Sádaba, J., y Lloyd, P. (eds.), *DRS2022: Bilbao*, Bilbao, Spain. <https://doi.org/10.21606/drs.2022.276>
- Gloppen, J. (24 al 26 de noviembre de 2009a). *Service Design Leadership* [Conferencia]. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo, Noruega. <https://servdes.org/pdf/2009/gloppen.pdf>

- Gloppen, J. (2009b). Perspectives on design leadership and design thinking and how they relate to European service industries. *Design Management Journal*, 14 (1), 33–35. <https://doi.org/10.1111/j.1942-5074.2009.00005.x>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: concepto, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*. 2(2). 61-77. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*. 8(11). 62-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476004>
- Gómez, Y. (2010). La Cultura de Diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyMe del Área Metropolitana del Centro Occidente, Colombia. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 34, 109-209. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232010000400012&lng=es&tlng=es
- González, M. y Guenera, G. (2007). Poder y Liderazgo en las organizaciones: conceptos, mecanismos, tácticas y resultados [Congreso]. *XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Frances de AEDEM*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483103>
- González, G. (2021). ¿Cómo está el diseño en tu organización?: Madurez en diseño y McKinsey Design Index. Medium. <https://gabrielag.medium.com/c%C3%B3mo-est%C3%A1-el-dise%C3%B1o-en-tu-organizaci%C3%B3n-modelos-de-madurez-y-mckinsey-design-index-755457dea572>
- Gorb, P. (1992). Design management education: A personal retrospective. *Design Management Journal*, 3(3), 19–22. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.1992.tb00109.x>
- Greenhalgh, C. y Rogers, M. (2010). *Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth*. Princeton University Press.
- Grossi, C. (2019). Seguidores y Liderazgo Adaptativo. *Diferencias Revista de Teoría social contemporánea*. 1-20.

<http://diferencias.com.ar/congreso/ICLTS2015/wp/wp-content/uploads/2019/04/PON-Mesa46-Grossi.pdf>

- Guerra-Báez, S. (2019), Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar y Educativa*, 23, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Gulluce, A., Kaygin, E., Kafadar, S., y Atay, M. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, 9, 263-275. <https://doi.org/10.4236/jssm.2016.93033>
- Han, K. (2014). Design leadership and communication: Characteristics and abilities of design leaders communicating design to non-designers during the fuzzy front end of new product development. (Tesis de Doctorado, Brunel University London). Brunel University Research Thesis. <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/9759>
- Han, J., y Bromilow, H. (2010). Graphic Designers Win the Leadership Game. *Design Management Journal*. 5 (1), 20–31. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2010.00011.x>
- Hariti, T., y Rejeki, S. (2020). Strengthening soft skills as the character of student nurses through the preceptorship management model. *Enfermería Clínica*, 30, 64-68. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.11.022>
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., y Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>
- Headway. (8 de septiembre de 2021). *Design Leadership Skills - Growing and Managing a Product Design Team [UX UI Designers]*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=XqmgkYvocYU>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables, mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 32, 135-143. <https://www.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hill, D. (2014). *Dark Matter and Trojan Horses: A Strategic Design Vocabulary*. Strelka Press.

- Hoang, G., Wilson-Evered, E., y Lockstone-Binney, L. (2021). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs". *Employee Relations*, 43 (2), 416-437. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/ER-07-2019-0279>
- Hoedemaekers, B. (2016). *Are you getting the most out of Design?* Medium. <https://medium.com/design-for-business/are-you-getting-the-most-out-of-design-f2f47caf2339>
- Hollins, B. (2002). Design management education: The UK experience. *Design Management Journal*, 13(3), 25–29. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2002.tb00315.x>
- Hoon, J., Yoo, Y., y Taek, J. (2015). The Impact of Leadership on Individual Creativity and Organizational Innovation. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(24), 1-13. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i24/80246>
- Hornung, S. (1 de octubre de 2013). *Aligning your team through design principles*. Medium. <https://medium.com/@dehfne/aligning-your-team-through-design-principles-a1d39bd1f55e>
- House, R. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. Working Paper Series 76-06. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>
- Hsieh, Y., Chen, C., y Chen, W. (2021). How the Design Leadership and Strategic Design Drive New Value in Enterprises and Organizations. *Strategic Design Research Journal*, 14(3), 474-483. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2021.143.02>
- Humble, J. (2021). *What is Strategic Design?* The Fountain Institute. <https://www.thefountaininstitute.com/blog/what-is-strategic-design>
- IGDA Seattle. (24 de noviembre de 2021). *BECOMING: Design Leadership*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=GFWp4sYhOE8>
- Instituto Nacional de Informática y Estadística. (2021). *Producción Nacional (Informe no. 9)*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-produccion-nacional-jul-2021.pdf>

- INTERSECTION. (24 de septiembre de 2018). *The Design Leadership Framework / Katharina Weber / Intersection18*. [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=3AufF8mFC0g>
- InVision. (S/F). *Design Principles*. InVisionApp.
<https://www.invisionapp.com/defined/design-principles>
- IxDA Florianopolis. (27 de noviembre de 2017). *Design Leadership – Anderson Gomes* [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=uNb-sYDo65o>
- Jenkins, J. (2008). Creating the Right Environment for Design. *Design Management Review*, 19(3), 16-22. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2008.tb00124.x>
- Jevnaker, B. (2000). Championing design: Perspective on design capabilities. *Design Management Journal*, 1, 25–39.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7177.2000.tb00003.x>
- Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6a ed.). McGrawHill Interamericana.
- Joziassse, F. (2011a). Design Leadership: Current Limits and Future Opportunities. En R. Cooper, S. Junginger, T. Lockwood (Eds.), *The Handbook of Design Management* (pp. 398-416). Berg.
- Joziassse, F. (2011b). The Soul of Design Leadership. *Design Management Review*. 22 (3), 34-42. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2011.00138.x>
- Kabeyi, M. (2018). Transformational vs transactional leadership with examples. *The International Journal of Business and Management*, 6(5), 191–193.
<https://internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/129786>
- Kahn, O. (31 de octubre de 2021). *Design Team Leadership*. Uxdesign.
<https://bootcamp.uxdesign.cc/design-team-leadership-4cb605c88627>
- Kavcic, R. (S/F). *The ultimate introduction to Design Strategy*. DesignStrategy.
<https://designstrategy.guide/design-strategy/the-ultimate-introduction-to-design-strategy/>
- Khandelwal, A. (23 de marzo de 2023). *How To Build a Culture of Experimentation?* VWO blog. <https://vwo.com/blog/build-a-culture-of-experimentation/>

- Kim, Y., Sting, F., y Loch, C. (2014). Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 462-474.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.005>
- Kleinsmann, M., Valkenburg, R. y Sluijs, J. (2017). Capturing the value of design thinking in different innovation practices. *International Journal of Design*. 11(2), 26-40. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:15a19789-bf60-4641-9e0b-07ddb48bb2ba>
- 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>
- Kotsemir, M., Abroskin, A. y Dirk, M. (2013). *Innovation concepts and typology – an evolutionary discussion*. National Research University Higher School of Economics.
- Kotter, J (Diciembre 2021) *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- Kreltshheim, L., y Lennon, J. (2 al 5 de febrero de 2021). *Psychological safety in design: The role of leadership in creating optimal climates for innovation* [Conferencia]. ServDes.2020: Tensions, Paradoxes and Plurality Conference Proceedings. Melbourne, Australia.
<http://www.uxaustralia.com.au/conferences/designing-for-mobility-2013/presentation/psychological-safety-in-design-the-role-of-leadership-in-creating-optimal-c/>
- Kretzshmar, A. (2003). The Economics Effects of Design. National Agency for Enterprise and Housing. 1-34. <https://cultmethod.com/assets/pdf/economic-effects-of-design.pdf>
- Langat, G. (2019). *Influence Of Transformational Leadership on Employee Job Performance in The Insurance Industry in Kenya* [Tesis de doctorado, United States International University - Africa]. USIU-A Digital Repository Home. <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/5193>

- Lee, K., y Cassidy, T. (2007). Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. *Design Studies*, 28(4), 437-462.
<https://doi.org/10.1016/j.destud.2006.11.007>
- Leiro, R. (2006). *Diseño, estrategia y gestión*. Infinito.
- Lengua, C. (16 de febrero de 2021). Financiero y Seguros fue el sector que más creció el 2020: ¿Cómo les fue a las empresas aseguradoras? *El Comercio*.
<https://elcomercio.pe/economia/peru/financiero-y-seguros-fue-el-sector-que-mas-crecio-el-2020-como-le-fue-a-las-empresas-aseguradoras-ncze-noticia/>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management* 32(6), 925-938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Lili, Y., Mo, Y., y Xiaoxiao, Q. (2009). A study on the model of design leadership strategy. International Conference on Computer-Aided Industrial Design & Conceptual Design. 202-204.
<https://doi.org/10.1109/CAIDCD.2009.5375199>
- Lockwood, T. (2009) Transition: How to Become a More Design-Minded Organization. *Design Management Journal*, 20(3), 29-37.
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00019.x>
- López - López, M., y Lozano, M. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10828-10837.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1129
- Lord, R., y Maher, K. (1989). Cognitive processes in industrial and organizational psychology. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1989* (pp. 49–91). John Wiley & Sons. <https://psycnet.apa.org/record/1989-97707-003>
- Lupano, M., y Castro, A. (2013). Estudios sobre el Liderazgo: Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*. 6, 107-122. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ta ed.). CENAGE Learning.

- Lyonnais, 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/>
- MacDonald. J. (27 de julio de 2022). *How to Inspire a Culture of Experimentation [Step-by-Step]*. The Good. <https://thegood.com/insights/culture-of-experimentation/>
- Madison Stevens (12 de junio de 2017). *Design Leadership Thesis Presentation*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fJqgn8TY7ME>
- Malik, A., Khan, N., Faisal, S., Javed, S., y Faridi M. (2020). An investigation on leadership styles for the business productivity and sustainability of small medium enterprises (SME'S). *International Journal Entrepreneurship*, 24 (5), 1–10. <https://www.abacademies.org/articles/an-investigation-on-leadership-styles-for-the-business-productivity-and-sustainability-of-small-medium-enterprises-smes-9845.html>
- Marrero, O., Mohamed, R., y Xifra, T. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 5, 1–18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Martínez, M. (1998). *Diseño de equipos de trabajo en las organizaciones actuales*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. UAB.
- Martinkenaite, I., Breunig, K., y Fjuk, A. (2017). Capable Design or Designing Capabilities? An Exploration of Service Design as an Emerging Organizational Capability in Telenor. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 13(1), 69-88. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3105492
- McCullagh, K. (8 de junio de 2008). The Many Faces of Design Leadership. *Core77* <https://www.core77.com/posts/9962/the-many-faces-of-design-leadership-by-kevin-mccullagh-9962>
- McShane, S., y Von Glinow, M. (2010). *Liderazgo y recursos humanos: análisis del comportamiento organizacional*. Profit Editorial.

- Medina, N. (2018). *Manual Gestión de equipos eficaces: influir y motivar (ADGD120PO) Especialidades formativas*. Editorial CEP.
- Mehek, A. (2020). Team Management: Effective Tool. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 2(6), 1377- 1379.
https://www.irjmets.com/uploadedfiles/paper/volume2/issue_6_june_2020/1974/1628083068.pdf
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Ariel Economía.
- Mitonga - Monga, J., Cilliers, F., y Coetzee, M. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the Democratic Republic of Congo. *African Journal of Business Management*. 6(15), 5389-5398. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2443>
- Molero, F. y Morales, J. (2011). *Liderazgo, hecho y ficción: visiones actuales*. Alianza.
- Moreno-Murcia, L., y Quintero-Pulgar, Y. (2021). Relationship between subject degree training and academic degree cycle in soft skills development. *Formación universitaria*, 14(3), 65-74. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000300065>
- Muenjohn, N., Chhetri, P., Hoare L., As-Saber, S., y Suzumura Y. (2013). Design Leadership: A Conceptual Framework of Leadership, Design and Team Performance. *International Proceedings of Economics Development and Research* 60 (32), 157-161.
<https://www.academia.edu/download/77174822/032-ICEMI2013-K10038.pdf>
- Muenjohn, N., Ishikawa, J., Kongsamutr, N., Muenjohn, P., Montague A., y Suzumura Y. (2020). Comparing perceptions of leadership, innovation and performance in Asian SMEs, *Asia Pacific Business Review*, 1-15.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2020.1810399>
- Muenjohn, N., Ishikawa, J., Muenjohn, P., Ali Memon, M., y Ting, H. (2021). The effect of innovation and leadership on performance in China and Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 27 (1), 101-110.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1850606>

- Mulet, J. (2006). *La innovación, concepto e importancia económica* [Acta de Congreso]. Sexto congreso de economía de Navarra. Navarra, España. <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>
- Mulgan, G., y Albury, D. (Octubre de 2003) *Innovation in the Public Sector*. Strategy Unit Cabinet Office, London. http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf
- Multimichel. (14 de Septiembre de 2022). *Firesession: Navigating the Journey to Design Leadership with Latinx Trailblazers*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Sx5R9qUBw4k&t=673s>
- Nielsen, J. (23 de abril de 2006a). *Corporate UX Maturity: Stages 1-4*. NNGroup. <https://www.nngroup.com/articles/ux-maturity-stages-1-4-original/>
- Nielsen, J. (30 de abril de 2006b). *Corporate UX Maturity: Stages 5-8*. NNGroup. <https://www.nngroup.com/articles/ux-maturity-stages-5-8-original/>
- Nohria, N., y Khurana, R. (2010). *Handbook of leadership theory and practice*. Harvard Business Press.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: theory and practice* (7ma ed.). SAGE Publications.
- Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R., Fikri, M., Hulu, P., Mustofa, M., Chidir, G., Suroso, S., y Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Performances: The Mediating Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2 (1), 438-460. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/507>
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (2018). *Manual de Oslo (4ta Ed.)*. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Odumeru, J., y Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–36. <https://www.irnbrjournal.com/papers/1371451049.pdf>

- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Inter-American Dialogue.
- Pérez, A. (2011). *Ciudad Attilio. El diseño estratégico como herramienta para definir infraestructura física y social del desarrollo urbano*. [Tesis de maestría, Universidad Iberoamericana]. Ibero.
<http://ri.ibero.mx/handle/ibero/825>
- Pernice, K., Gibbons, S., Moran, K., y Whintont, K. (13 de junio de 2021). The 6 Levels of UX Maturity. NNGroup. <https://www.nngroup.com/articles/ux-maturity-model/>
- Pettigrew, D., Thurgood, C., y Bucolo, S. (Julio de 2016). *A design innovation adoption tools for SMEs* [Conferencia]. 20th DMI: Academic Design Management Conference, Design Management Institute, Boston, USA.
<http://hdl.handle.net/1959.3/445304>
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Pitman.
- Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model, OPM3* (2da ed.). PMI Publications.
- Podolny, J., Khurana, R., y Hill-Popper, M. (2005). Revising the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(04\)26001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26001-4)
- Porter, N. (2019). *Cultivating Creativity: Leadership, Organizational Culture, and Organizational Support for Design Teams*. (Tesis de maestría, Universidad de San Diego). DigitalUSD.
<https://digital.sandiego.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1066&context=solesmalscap>
- Prieto, M., Contreras, F., y Espinosa, J. (2020). Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa. *Diversitas*, 16 (1), 25 - 35.
<https://doi.org/10.15332/22563067.5540>
- Ramírez, M., y Manjarrez, N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Ciencias Sociales Y Económicas*, 6(2), 27–37. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Real Academia Española. (S/F). Restricivo. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 18 de junio de 2023, de <https://dle.rae.es/restrictivo>

- Recuenco, A., Reyes, W., y Olano S. (2022). Habilidades blandas en la gerencia moderna. *SCIÉENDO*, 24(4), 289-297. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.040>
- Redondo, A. (2017). ¿Conoce cuál es el Modelo de Madurez de su organización? Universidad para la Cooperación Internacional. <https://uci.ac.cr/gspm/modelo-de-madurez-direccion-proyectos/#:~:text=El%20modelo%20de%20madurez%20organizacional,m ejores%20pr%C3%A1cticas%20en%20esos%20%C3%A1mbitos.>
- Roald, J. (10 a 12 de mayo de 2006). *Design Leadership, Cross-pollinating design and management* [Seminario]. 5th NordCode Seminar: "Connecting fields", Oslo, Noruega. <http://nordcode.tkk.fi/oslopapers/eikeland%20roald.pdf>
- 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/j.sumneg.2016.02.007>
- Robbins, S. (1992). *Essentials in Organizational Behaviour*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Rodriguez, L. (2013). "Hacia la interdisciplina de una disciplina". En A. Real, A. Acero y R. López-León (Eds.) *Memorias del Segundo Coloquio Nacional en Investigación para el Diseño* (pp. 77 -90). Aristas del Diseño. <https://docplayer.es/56969302-Aristas-del-diseno-memorias-del-segundo-coloquio-nacional-en-investigacion-para-el-diseno.html>
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., y Quiñónez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28 (1), 37-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rosala, M. (2 de agosto de 2020). *Crafting Product-Specific Design Principles to Support Better Decision Making*. NNGroup. <https://www.nngroup.com/articles/design-principles/#:~:text=Design%20principles%20help%20to%20keep,designers%20worry%20about%20complex%20problems>
- Rosebrook, D.(S/F). *What is Design Strategy?* Marvel. <https://marvelapp.com/blog/what-is-design-strategy/>
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi*

- revista de investigación, administración e ingeniería*, 7 (2), 62-67.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Ruíz, V. (2014). Habilidades para la vida: una propuesta de formación humana. *Itinerario Educativo*, 28(63), 61-89. <https://doi.org/10.21500/01212753.1488>
- Saberr. (13 de junio de 2022). *Leadership Development Frameworks: Definition, Benefits & Guidance for Design*. Sabber. <https://blog.saberr.com/leadership-development-framework>
- Sánchez, J. (2002). *Psicología de los grupos*. Mc Graw Hill/ Interamericana.
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1–39.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241002>
- Sandburg, K. (21 de junio de 2018). *Design Your Business*. Medium
<https://medium.com/strategy-dynamics/design-your-business-1e8ffcab72ff>
- Service Design Show. (21 de marzo de 2019). *How to be a good design leader? / Todd Wilkens / Episode #136*. [Archivo de video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=1zi45_eUCKI
- Shavrick y Partners (3 de julio de 2022). *Design Leadership Ignited: Making Design a Strategic Capability*. [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=01HF38py6Ag>
- 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>
- Sherwin, D. (2012). *Design Leadership*. EventsCloud.
https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/f6b069d7b6180b68feee5c114117208d_Sherwin_-_Design_Leadership.pdf
- 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.>

- Soni, V. (2020). Importance and strategic planning of team management. *International Journal of Innovative Research in Technology*, 7(2), 47-50. <https://ssrn.com/abstract=3638886>
- Stas Fomin. (19 de enero de 2021). *Design Leadership*. [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=o-5_VnlX3p0
- Stenberg, A. (2017). What does Innovation mean - a term without a clear definition. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064843/FULLTEXT01.pdf>
- Stevens, J. (2009) *Design as a strategic resource: Design's contributions to competitive advantage aligned with strategy models*. [Tesis doctoral, University of Cambridge]. Repository CAM. <https://doi.org/10.17863/CAM.14028>
- Steyrer, J. (1998). Charisma and the Archetypes of Leadership. *Organization Studies*, 19(5), 807–828. <https://doi.org/10.1177/017084069801900505>
- Sunarsi, D., Paramarta, V., Munawaroh, Rozi, A., Bagaskoro, Nugroho, J., Evalina y Jamalus (2021). Effect of Transformational, Transactional Leadership and Job Satisfaction: Evidence from Information Technology Industries. *IT in Industry*, 9 (1), 987- 996. <https://doi.org/10.17762/ITII.V9I1.232>
- SXSW (26 de abril de 2022). *Design Leadership: Creativity Driving Business | SXSW 2022*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=IK1V1omLGdw>
- Tan, G., y Chapman, A. (2017). *Design Leadership and Management: A Case Study in Singapore*. Springer.
- Taylor, S. (2017). What is Innovation? A study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 5, 128-146. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.511010>
- Thomke, S. (Marzo – Abril del 2020). *Building a Culture of Experimentatio: It takes more than good tools. It takes a complete change of attitude*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/building-a-culture-of-experimentation>
- Thornhill-Miller, B., y Muratovski, G. (2016). Design Leadership and Leadership by Design. *Journal of Design, Business & Society*, 2(1), 3-7. https://doi.org/10.1386/dbs.2.1.3_2

- Thunder Nerds. (21 de marzo de 2019). *Design Leadership with Andy Vitale*. [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=J_YMDFK2BFo
- Tian, G., y Zhang, Z. (2020). Linking empowering leadership to employee innovation: The mediating role of work engagement. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 48 (10), 1–8. <https://doi.org/10.2224/sbp.9320>
- Tienken, C. (2013) International Comparisons of Innovation and Creativity. *Kappa Delta Pi Record*, 49(4), 153-155. <https://doi.org/10.1080/00228958.2013.845501>
- Tito, M., y Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA, Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>
- Topalian, A. (1990). Design leadership in business: The role of non-executive directors and corporate design consultants. *Journal of General Management*, 16(2), 39–62. <https://doi.org/10.1177/030630709001600203>
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. [Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Unimilitar. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13939>
- Toro, L. (2017). *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*. Harvard-Deusto. <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., Paris, G., y Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de curriculum y formación de profesorado*, 15(3), 329-344. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- Turner, R., y Topalian, A. (Julio de 2002). *Core responsibilities of design leaders in commercially demanding environments* [Presentación inaugural]. Design Leadership Forum, Londres, Reino Unido. <http://kisd.de/~kernow/designPowerRelations/DLF1F.pdf>

- 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>
- Uzuriaga, M., Osorio, C., y Arias, O. (2020). Liderazgo: Definiciones y estilos (Tesis de Doctorado, Universidad Santiago de Cali). DocPlayer.
<https://docplayer.es/199773605-Liderazgo-definiciones-y-estilos-mario-fernando-uzurriaga-balanta-cesar-augusto-osorio-quintana-oscar-fernando-arias-erazo.html>
- Vásquez – Mendoza, J., Vásquez – Martínez, R., y Vásquez Martínez, N. (2022). La importancia de la diada entre líder y seguidor. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3862-3874.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2134
- Vásquez, S., Bernal, J., y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 12(5), 79-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>
- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior. *Revista Akademèia*, 7(1), 53-73.
<https://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>
- Vera, R. (4 de agosto de 2021). *Madurez en UX y nuestra responsabilidad en el crecimiento de la disciplina en organizaciones*. {idablog.
<https://blog.ida.cl/experiencia-de-usuario/madurez-en-ux-y-nuestra-responsabilidad-en-el-crecimiento-de-la-disciplina/>
- Wallace, E., Chernatony, L., y Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66 (2), 165-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.009>
- Walter, A., y Woolery, E. (2018). *Design Leadership Handbook*. InVision.
https://s3.amazonaws.com/designco-web-assets/uploads/2019/05/InVision_DesignLeadershipHandbook.pdf
- Ward, T. (2019). *Leadership Strategies for Increasing Employee Productivity in the Banking Industry*. (Tesis de doctorado, Universidad Walden). ScholarWorks.
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7350/>
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica.

- Weber, M. (1982). *Escritos políticos II*. Fondo de cultura económica.
- Weiss, L. (2002). Developing Tangible Strategies. *Design Management Journal*, 13 (1), 33-38. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2002.tb00296.x>
- Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C., y Hardin, D. (2013). The DMI Design Value Scorecard: A New Design 53 Measurement and Management Model. *Design Management Review*, 24(4), 10–16. <https://doi.org/10.1111/drev.10257>
- Wu, M., Zhang, L., Imran, M., Xu, J., y Yu, R. (2021). Impact of differential leadership on innovative behavior of employees: A double-edged sword. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 49 (2), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.9746>
- Yammarino, F., Dionne, S., Chun, J., y Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The leadership quarterly*, 16(6), 879-919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.002>
- Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.
- Zajic, O. (2022). Why should we measure design maturity? Design maturity from the perspective of in-house design leaders. (Tesis de maestría, Aalto University). Aaltodoc. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/118237/master_Zaj%C3%ADc_Ond%C5%99ej_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Bibliografía

- Abasilim, U., Gberevbie, D., y Osibanjo, O. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177%2F2158244019866287>
- Abou-Moghli, A. (2018). Analyzing the Significance of Transformational Leadership on Organizational Creativity of Employees: A Case of Insurance Companies in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 64-74. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n4p64>
- Abouraia, M., y Othman, S. (2017), Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7, 404-423. <https://www.doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>
- Acklin, C. (2010). Design-Driven Innovation Process Model. *Design Management Journal*, 5(1), 50-60. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2010.00013.x>
- Adrián Solca. (24 de marzo de 2021). *Liderazgo dentro de la disciplina de diseño - ¿Qué hace un UX Manager?* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=DUALIOMcgQB4>
- Aguirre, G., Serrano, B., y Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/507/pdf>
- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Revista Electrónica Ciencias Sociales Online*. 3(1), 53-63. <https://docplayer.es/6713160-Liderazgo-y-equipos-de-trabajo-una-nueva-forma-de-entender-la-dinamica-organizacional.html>
- Al Khajeh, E. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10. <https://www.doi.org/10.5171/2018.687849>
- Alles, M. (2014). *Selección por competencias*. Editorial Granica
- Alnelind, J., y Alvé, C. (2014). *Design leadership skills: Questioning the difference between design leadership and generic leadership in SME manufacturing organizations* [Tesis de maestría, Universidad de Linnaeus] Linneuniversitetet Kalmar Vaxjo <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:lnu:diva-36015>

- Alqatawenh, A. (2018). Transformational Leadership Style and its Relationship with Change Management. *Journal: Verslas: teorija ir praktika*, 1, 17-24. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.03>
- Alvarado, D., Arias, K., Brito, J., Colina, R., Diaz, V., y Fernández, M. (2012). El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales. *Revista electrónica de portalesmedicos.com*. <https://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/el-liderazgo-caracteristicas-del-lider-y-las-principales-teorias-actuales/>
- Amar, H., y Amar, R. (1999). Equipos de trabajo: Requisitos fundamentales para su implantación. En *La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispanofrancés, Logroño 1999* (pp. 157 -160). Universidad de La Rioja. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565193.pdf>
- Amati y Associates. (21 de febrero de 2022). The Future of *Designing Leadership* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=CIR5D4mqOlo>
- Antonakis, J., Avolio, B., y Sivasubramaniam, N. (2004). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00030-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4)
- Apoyo y Asociados (2021a). *Banco de Crédito (Reporte de Clasificación)*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/BCP%20dic20.pdf>
- Apoyo y Asociados (2021b). *Interbank (Reporte de Clasificación)*. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/03/Interbank-Dic-20.pdf>
- Apoyo y Asociados (2021c). *Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros (Reporte de Clasificación)*. <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2021/03/Ri%CC%81mac-Dic-20.pdf>
- Atkinson, R., y Flint, J. (2001) Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33, 1-4. <https://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU33.PDF>
- Awwwards. (19 de marzo de 2020). *Designing Leadership | Andy Budd*. Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=j6a9kMvN2Kk>

- Ayoví - Caicedo, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 10(4), 58-76. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.39>
- Azanza, G., Moriano, J. A., y Melero, F. (2013). Liderazgo auténtico y cultura organizacional como impulsores de la satisfacción laboral de los trabajadores *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45–50. <https://doi.org/10.5093/tr2013a7>
- Badashov, A. (8 de febrero de 2017). *Design Principles Behind Great Products*. Medium. <https://medium.muz.li/design-principles-behind-great-products-6ef13cd74ccf>
- Baker, J. (14 de junio de 2021). *The 7 Design Leadership Styles — Which one are you?* Medium. <https://medium.muz.li/the-7-design-leadership-styles-which-one-are-you-927977468f78>
- Banfield, R. (2015). *Design leadership: How top design leaders build and grow successful organizations*. O'Reilly Media.
- Barahona, H., Cabrera, D., y Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2), 86-97. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3403>
- Bass, B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B., y Avolio, B. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bass, B., y Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire* (3ra ed.). Mind Garden, Inc.
- Bass, B., y Bass, R. (2009). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (Simon and Schuster (ed.)). Free Press.
- Bass, B., y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Becker, J., Knackstedt, R., y Pöppelbuß, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management. *Business and Information Systems Engineering*, 1, 213-222. <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5>

- Bekele, M. (2021). *The effect of leadership style on employees' job satisfaction: the case of Berhan Bank S.C.* [Tesis de maestría, St. Mary's University] St. Mary's University Institutional Repository.
- 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>
- Bertotto, J. (2013). Las características y competencias del perfil del líder estratégico o indirecto. *Revista de la ESG*, 91(585), 162-175.
<http://cefadigital.edu.ar/handle/1847939/1086>
- Bierut, M. (20 de noviembre de 2005). Innovation is the New Black. *Design observer* <https://designobserver.com/feature/innovation-is-the-new-black/3857>
- Björklund, T., Maula, H., Soule, S. A., y Maula, J. (2020). Integrating Design into Organizations: The Coevolution of Design Capabilities. *California Management Review*, 62(2), 100–124.
<https://doi.org/10.1177/0008125619898245>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
<https://readings.design/PDF/Tim%20Brown,%20Design%20Thinking.pdf>
- Brown, T. (2019). Strategic Design or Design Strategy? Effectively Positioning Designers as Strategists. *DMI Review*. 30(1), 38-45.
<https://doi.org/10.1111/drev.12160>
- Bucolo, S., Wrigley, C., y Matthews, J. (2012). Gap in organizational leadership: Linking strategic and operational activities through design-led propositions. *Design Management Journal*, 7(1), 18–28. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2012.00030.x>
- Bureau of digital. (31 de diciembre de 2019). *Andrew La Monica: Influence & Persuasion for Design Leadership* [Archivo de video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=SPzXS_fE77c
- Burns, J. (1978). *Leadership.* Harper & Row.
- Buxarrais, M. (2013). Nuevos valores para una nueva sociedad, un cambio de paradigma en educación. *Edetania*, (43), 53-65.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4406338>

- Calabretta, G., y Kleinsmann, M. (2017). Technology-driven evolution of design practices: Envisioning the role of design in the digital era. *Journal of Marketing Management*, 33(3), 292-304.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2017.1284436>
- Calabretta, G., Gemser, G., y Karpen, I. (2016). *Strategic design: Eight Essential Practices Every Strategic Designer Must Master*. BIS Publishers.
- Campos, L., Sánchez, A., y Pérez, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156-174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- Caredda, S. (18 de abril de 2022). Leadership Models: The Theory and the Practice. *Sergio Caredda*. <https://sergiocaredda.eu/organisation/leadership-models-the-theory-and-the-practice/>
- Castillo, S., Medina, R., Bernardo, T., Reyes, A., y Ayala, C. (2019). Liderazgo y clima organizacional en trabajadores de establecimientos de salud de una micro red de Perú. *Revista Cubana de Salud Pública*, 45 (2), 1-13.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662019000200004
- Castro, A., y Lupano, M. (2007). Teorías implícitas del liderazgo y calidad de la relación entre líder y seguidor. *Boletín de psicología*, 89(1), 7-28.
<https://www.uv.es/seoane/boletin/previos/N89-1.pdf>
- Cavazotte, F., y Paula, F. (2021). Too much of a good thing: The quadratic effect of shared leadership on creativity and absorptive capacity in R&D teams. *European Journal of Innovation Management*, 24 (2), 395-413.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0327>
- Chan, S. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (3), 319-333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- 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/>

- Chechique, E. (14 de marzo de 2022) *Design Leadership: Tips for design team leaders*. *Ux Planet*. <https://uxplanet.org/design-leadership-tips-for-design-team-leaders-9e2a770cdac8>
- Chemers, M., y Ayman, R. (1993). *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. Academic Press.
- Cheung, S., Thomas, S., Lam, K., y Yue, W. (2001). A satisfying leadership behavior model for design consultant. *International Journal of Project Management*, 19, 421-429. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00030-2](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00030-2)
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chongwony, L., Gardner, J., y Tope, A. (2020). Instructional Design Leadership and Management Competencies: Job Description Analysis. *Online Journal of Distance Learning Administration*, 23 (1), 1–18. <https://fuse.franklin.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=facstaff-pub>
- Cinque, M. (2016). “Lost in translation” Soft skills development in European countries. *Tuning Journal for Higher Education*, 3(2), 389-427. [https://doi.org/10.18543/tjhe-3\(2\)-2016pp389-427](https://doi.org/10.18543/tjhe-3(2)-2016pp389-427)
- Clews, D. (2008). *Future proof: new learning in the creative and cultural industries*. ADM-HEA
- Cobo, C., y Moravec, J. (2011) *Aprendizaje Invisible hacia una nueva ecología de la educación*. Barcelona.
- Confederation of British Industry (2008). Excellence in Service Innovation, Report on innovation on UK service sector businesses. <https://mrc-catalogue.warwick.ac.uk/records/CBI/Z/O/1/776>
- Conger, J., y Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637 – 647. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Contreras, F., y Andrade, E. (2014). Aportaciones teóricas significativas sobre el liderazgo carismático y transformacional. *Revista venezolana de gerencia*, 19(67), 456-476. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29031856009>
- Craig Jamieson. (4 de febrero de 2020). *What is Design Leadership?* [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=z7-pCFZner0>

- Cruz - Ortiz, V., Salanova M., y Martínez I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista universidad y empresa*, 15(25), 13-32. <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Cuadra – Martínez, D., Castro, P. y Juliá, M. (2018). Tres Saberes en la Formación Profesional por Competencias: Integración de Teorías Subjetivas, Profesionales y Científicas. *Formación Universitaria*, 11(5), 19-30. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000500019>
- Davies, M. (13 de diciembre de 2019). The Danish Design Ladder. *MrMattDavies*. <https://www.mrmattdavies.me/post/the-danish-design-ladder>
- Davis, K., y Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGraw-Hill.
- Delgado, M. (2020). Uso del diseño de experimentos para la innovación empresarial. *Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa*. 29, 38-56. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.2450>
- Design Career Network. (25 de marzo de 2021). *From Designer to UX Manager, with David Hoang from Webflow*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=9H2In9gfkLs>
- Design Council. (2007). The Value of Design Factfinder report. https://www.designcouncil.org.uk/fileadmin/uploads/dc/Documents/TheValueOfDesignFactfinder_Design_Council.pdf
- Design SoJourn. (2009). What is Strategic Design? *Design SoJourn*. <https://designsojourn.com/what-is-strategic-design/>
- DesignOps Latam. (20 de enero de 2023). *Design Leadership Framework para líderes – Fiorella Matta*. [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=a8VemX1U_q8
- DesignX Community. (19 de febrero de 2020). *State of Design Leadership with Leaders from Intercom, Lyft, Amplitude, Hyatt & Headspace*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=1R-P9cCFQnk>
- Deusdad, B. (2003). El concepto de liderazgo político carismático: Populismo e identidades. *Opción*. 19(41), 9-35. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31004101.pdf>
- Dickman, M., y Standford, B. (2002). *Interpersonal Skills of Leadership*. Pearson.

- Dilts, R. (1998). *Liderazgo creativo*. Urano.
- Doherty, R., Wrigley, C., Matthews, J., y Bucolo, S. (2015). Climbing the Design Ladder: Step by Step. *Revista D.: Design, Educação, Sociedade e Sustentabilidade*, 7(1), 60-82.
<https://core.ac.uk/download/pdf/33504648.pdf>
- Dubey, R. y Tiwari, V. (2020). Operationalization of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals. *International Journal of Information Management*, 50, 375-386.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.09.006>
- Durán - Seguel, I., Gallegos, M., y Cabezas, D. (2019). Estilos de liderazgo y su influencia en el clima laboral: caso de estudio de una empresa exportadora de alimentos. *Revistas Espacios*, 40, 1-14.
<https://www.revistaespacios.com/a19v40n40/a19v40n40p03.pdf>
- Echos Desirable Futures. (28 Junio de 2021). *Design Leadership Local Fire Session APAC – 28th June*. [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=n4ABDXW0W-s>
- Eckert, J. (2020). Why Design Schools Should Take the Lead in Design Education. *Perspective on Design. Springer Series in Design and Innovation*, 1, 3-15. https://doi.org/10.1007/978-3-030-32415-5_1
- Economic and Social Research Council. (2008). Innovation Research Initiative Distributed Projects Cost Specification (Reporte anual).
https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/250446/0710.pdf
- Eisermann, R., Gloppen, J., Eikhaug, O., y White, P. (2005). Responsible design leadership: The initiatives of professional organizations in Europe and the US. *Design Management Review*, 16(3), 19–22.
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2005.tb00198.x>
- Erlhoff, M., y Marshall, T. (2007). *Design dictionary: Perspectives on design terminology*. Revaluation Books.
- Fernández, G. (2002). *Talento Directivo: cómo medirlo y desarrollarlo*. Pearson.
- Fernández, M. (2019). *Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, y su impacto en el desempeño laboral*. [Tesis de Maestría, Universidad

- Nacional de Colombia] Redalyc.
<https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Fernández, J., López, V. y Fernández, J. (2018). Diseño Estratégico: Guía metodológica. *Fundación Prodirtec*.
http://www.prodirtec.es/attachments/article/273/fichero_16_4747.pdf
- Fessenden, T. (11 de abril de 2021). *Design System 101*. NNGroup.
<https://www.nngroup.com/articles/design-systems-101/>
- Flores, A., Ramírez, L., Ramírez, D., Flores, M., Ramírez, R., Barajas, C., Zúñiga, A., y Guerrero, I. (2023). Habilidades blandas en relación a habilidades blandas y duras exigidas en empresas. *South Florida Journal of Development*, 4(1), 117–129. <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n1-007>
- Fuentes, G., Moreno-Murcia, L., Rincón-Tellez, D., y Silva-García, M. (2021). Evaluación de las habilidades blandas en la educación superior. *Formación universitaria*, 14(4), 49-60. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000400049>
- Future London Academy (6 de diciembre de 2022). *Design Leadership: Main qualities of a good leader. With Global Chief Creative Officer at BCW Global*. [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=LP6OJIW66Zc&t=3670s>
- Futurice (20 de octubre de 2020). *Futurice Show & Tell – Design Leadership – Melanie Dreser and Dr Andy Polaine*. [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=vwRbaokVpvo>
- García, A. (10 de febrero de 2020). Casos de evolución de los espacios de innovación. *Gestión*. <http://blogs.gestion.pe/innovar-o-ser-cambiado/2020/02/labs-innovacion.html>
- García, C. (2020). El diseño como una necesidad interdisciplinar. Una reflexión desde la academia. *Intersticios Sociales*, 20, 77-101.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642020000200077
- García - Manjon, J. (2018). Relación entre estilos de liderazgo e innovación corporativa. *Revista iberoamericana de relaciones laborales*. 36, 57-57.
<https://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/17821/Relacion.pdf?sequence=2>

- Garcilaso de la Vega, D. y Rozas, T. (2019). *Liderazgo transformacional como factor influyente en el clima de innovación: el caso de empresas hoteleras en la ciudad de Lima*. [Tesis de maestría, Universidad ESAN]. Repositorio ESAN. <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/2091>
- Gardien, P., Djajadiningrat, T. Hummels, C. y Bronbacher, A. (2014). Changing your hammer: the implications of paradigmatic innovation for design practice. *International Journal of Design*. 8(2), 119-139.
<https://research.tue.nl/en/publications/changing-your-hammer-the-implications-of-paradigmatic-innovation->
- Gemeda, H. y Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: a cross-national study. *Heliyon*, 6 (4), 1-10.
<https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Giffen Cheng, Y. y Wang, T. (2017). The Relation of Influence between Leadership Style and Team Creativity of Integrated Design Companies. *The Design Journal*, 20 (1), 803-812.
<https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352791>
- Ginting, H., Mahiranissa, A., Bekti, R., y Febriansyah, H. (2020). The effect of outing team building training on soft skills among MBA students. *The International Journal of Management Education*, 18(3), 100-423.
<https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100423>
- Girdauskienė, L. y Savanevičienė, A. (2012). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: how does it work? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 15-22.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.002>
- Giri, N., y Stolterman, E. (25 de junio al 3 de julio de 2022). An analysis of design maturity models used in design organizations, en Lockton, D., Lenzi, S., Hekkert, P., Oak, A., Sádaba, J., y Lloyd, P. (eds.), *DRS2022: Bilbao*, Bilbao, Spain. <https://doi.org/10.21606/drs.2022.276>
- Gloppen, J. (24 al 26 de noviembre de 2009a). *Service Design Leadership* [Conferencia]. First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation, Oslo, Noruega. <https://servdes.org/pdf/2009/gloppen.pdf>

- Gloppen, J. (2009b). Perspectives on design leadership and design thinking and how they relate to European service industries. *Design Management Journal*, 14 (1), 33–35. <https://doi.org/10.1111/j.1942-5074.2009.00005.x>
- Gómez, C. (2002). Liderazgo: concepto, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*. 2(2). 61-77. <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Gómez, R. (2006). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad & Empresa*. 8(11). 62-91. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217476004>
- Gómez, Y. (2010). La Cultura de Diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en la PyMe del Área Metropolitana del Centro Occidente, Colombia. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, 34, 109-209. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232010000400012&lng=es&tlng=es
- González, M. y Guenera, G. (2007). Poder y Liderazgo en las organizaciones: conceptos, mecanismos, tácticas y resultados [Congreso]. *XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Frances de AEDEM*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2483103>
- González, G. (2021). ¿Cómo está el diseño en tu organización?: Madurez en diseño y McKinsey Design Index. Medium. <https://gabrielag.medium.com/c%C3%B3mo-est%C3%A1-el-dise%C3%B1o-en-tu-organizaci%C3%B3n-modelos-de-madurez-y-mckinsey-design-index-755457dea572>
- Gorb, P. (1992). Design management education: A personal retrospective. *Design Management Journal*, 3(3), 19–22. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.1992.tb00109.x>
- Greenhalgh, C. y Rogers, M. (2010). *Innovation, Intellectual Property, and Economic Growth*. Princeton University Press.
- Grossi, C. (2019). Seguidores y Liderazgo Adaptativo. *Diferencias Revista de Teoría social contemporánea*. 1-20.

<http://diferencias.com.ar/congreso/ICLTS2015/wp/wp-content/uploads/2019/04/PON-Mesa46-Grossi.pdf>

- Guerra-Báez, S. (2019), Una revisión panorámica al entrenamiento de las habilidades blandas en estudiantes universitarios. *Psicología Escolar y Educativa*, 23, 1-11. <http://dx.doi.org/10.1590/2175-35392019016464>
- Gulluce, A., Kaygin, E., Kafadar, S., y Atay, M. (2016). The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Study on the Bank Employees. *Journal of Service Science and Management*, 9, 263-275. <https://doi.org/10.4236/jssm.2016.93033>
- Han, K. (2014). Design leadership and communication: Characteristics and abilities of design leaders communicating design to non-designers during the fuzzy front end of new product development. (Tesis de Doctorado, Brunel University London). Brunel University Research Thesis. <http://bura.brunel.ac.uk/handle/2438/9759>
- Han, J., y Bromilow, H. (2010). Graphic Designers Win the Leadership Game. *Design Management Journal*. 5 (1), 20–31. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2010.00011.x>
- Hariti, T., y Rejeki, S. (2020). Strengthening soft skills as the character of student nurses through the preceptorship management model. *Enfermería Clínica*, 30, 64-68. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2019.11.022>
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., y Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>
- Headway. (8 de septiembre de 2021). *Design Leadership Skills - Growing and Managing a Product Design Team [UX UI Designers]*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=XqmgkYvocYU>
- Hermosilla, D., Amutio, A., Da Costa, S., y Páez, D. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables, mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 32, 135-143. <https://www.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Hill, D. (2014). *Dark Matter and Trojan Horses: A Strategic Design Vocabulary*. Strelka Press.

- Hoang, G., Wilson-Evered, E., y Lockstone-Binney, L. (2021). Leaders influencing innovation: A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs". *Employee Relations*, 43 (2), 416-437. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/ER-07-2019-0279>
- Hoedemaekers, B. (2016). *Are you getting the most out of Design?* Medium. <https://medium.com/design-for-business/are-you-getting-the-most-out-of-design-f2f47caf2339>
- Hollins, B. (2002). Design management education: The UK experience. *Design Management Journal*, 13(3), 25–29. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2002.tb00315.x>
- Hoon, J., Yoo, Y., y Taek, J. (2015). The Impact of Leadership on Individual Creativity and Organizational Innovation. *Indian Journal of Science and Technology*, 8(24), 1-13. <https://doi.org/10.17485/ijst/2015/v8i24/80246>
- Hornung, S. (1 de octubre de 2013). *Aligning your team through design principles*. Medium. <https://medium.com/@dehfne/aligning-your-team-through-design-principles-a1d39bd1f55e>
- House, R. (1976). A 1976 theory of charismatic leadership. Working Paper Series 76-06. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED133827.pdf>
- Hsieh, Y., Chen, C., y Chen, W. (2021). How the Design Leadership and Strategic Design Drive New Value in Enterprises and Organizations. *Strategic Design Research Journal*, 14(3), 474-483. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2021.143.02>
- Humble, J. (2021). *What is Strategic Design?* The Fountain Institute. <https://www.thefountaininstitute.com/blog/what-is-strategic-design>
- IGDA Seattle. (24 de noviembre de 2021). *BECOMING: Design Leadership*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=GFWp4sYhOE8>
- Instituto Nacional de Informática y Estadística. (2021). *Producción Nacional (Informe no. 9)*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/09-informe-tecnico-produccion-nacional-jul-2021.pdf>

- INTERSECTION. (24 de septiembre de 2018). *The Design Leadership Framework / Katharina Weber / Intersection18*. [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=3AufF8mFC0g>
- InVision. (S/F). *Design Principles*. InVisionApp.
<https://www.invisionapp.com/defined/design-principles>
- IxDA Florianopolis. (27 de noviembre de 2017). *Design Leadership – Anderson Gomes* [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=uNb-sYDo65o>
- Jenkins, J. (2008). Creating the Right Environment for Design. *Design Management Review*, 19(3), 16-22. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2008.tb00124.x>
- Jevnaker, B. (2000). Championing design: Perspective on design capabilities. *Design Management Journal*, 1, 25–39.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7177.2000.tb00003.x>
- Jones, G. y George, J. (2010). *Administración contemporánea* (6a ed.). McGrawHill Interamericana.
- Joziassse, F. (2011a). Design Leadership: Current Limits and Future Opportunities. En R. Cooper, S. Junginger, T. Lockwood (Eds.), *The Handbook of Design Management* (pp. 398-416). Berg.
- Joziassse, F. (2011b). The Soul of Design Leadership. *Design Management Review*. 22 (3), 34-42. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2011.00138.x>
- Kabeyi, M. (2018). Transformational vs transactional leadership with examples. *The International Journal of Business and Management*, 6(5), 191–193.
<https://internationaljournalcorner.com/index.php/theijbm/article/view/129786>
- Kahn, O. (31 de octubre de 2021). *Design Team Leadership*. Uxdesign.
<https://bootcamp.uxdesign.cc/design-team-leadership-4cb605c88627>
- Kavcic, R. (S/F). *The ultimate introduction to Design Strategy*. DesignStrategy.
<https://designstrategy.guide/design-strategy/the-ultimate-introduction-to-design-strategy/>
- Khandelwal, A. (23 de marzo de 2023). *How To Build a Culture of Experimentation?* VWO blog. <https://vwo.com/blog/build-a-culture-of-experimentation/>

- Kim, Y., Sting, F., y Loch, C. (2014). Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 462-474.
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.005>
- Kleinsmann, M., Valkenburg, R. y Sluijs, J. (2017). Capturing the value of design thinking in different innovation practices. *International Journal of Design*. 11(2), 26-40. <http://resolver.tudelft.nl/uuid:15a19789-bf60-4641-9e0b-07ddb48bb2ba>
- 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>
- Kotsemir, M., Abroskin, A. y Dirk, M. (2013). *Innovation concepts and typology – an evolutionary discussion*. National Research University Higher School of Economics.
- Kotter, J (Diciembre 2021) *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review <https://hbr.org/2001/12/what-leaders-really-do>
- Kreltshheim, L., y Lennon, J. (2 al 5 de febrero de 2021). *Psychological safety in design: The role of leadership in creating optimal climates for innovation* [Conferencia]. ServDes.2020: Tensions, Paradoxes and Plurality Conference Proceedings. Melbourne, Australia.
<http://www.uxaustralia.com.au/conferences/designing-for-mobility-2013/presentation/psychological-safety-in-design-the-role-of-leadership-in-creating-optimal-c/>
- Kretzshmar, A. (2003). The Economics Effects of Design. National Agency for Enterprise and Housing. 1-34. <https://cultmethod.com/assets/pdf/economic-effects-of-design.pdf>
- Langat, G. (2019). *Influence Of Transformational Leadership on Employee Job Performance in The Insurance Industry in Kenya* [Tesis de doctorado, United States International University - Africa]. USIU-A Digital Repository Home. <http://erepo.usiu.ac.ke/11732/5193>

- Lee, K., y Cassidy, T. (2007). Principles of design leadership for industrial design teams in Taiwan. *Design Studies*, 28(4), 437-462.
<https://doi.org/10.1016/j.destud.2006.11.007>
- Leiro, R. (2006). *Diseño, estrategia y gestión*. Infinito.
- Lengua, C. (16 de febrero de 2021). Financiero y Seguros fue el sector que más creció el 2020: ¿Cómo les fue a las empresas aseguradoras? *El Comercio*.
<https://elcomercio.pe/economia/peru/financiero-y-seguros-fue-el-sector-que-mas-crecio-el-2020-como-le-fue-a-las-empresas-aseguradoras-ncze-noticia/>
- Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management* 32(6), 925-938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Lili, Y., Mo, Y., y Xiaoxiao, Q. (2009). A study on the model of design leadership strategy. International Conference on Computer-Aided Industrial Design & Conceptual Design. 202-204.
<https://doi.org/10.1109/CAIDCD.2009.5375199>
- Lockwood, T. (2009) Transition: How to Become a More Design-Minded Organization. *Design Management Journal*, 20(3), 29-37.
<https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2009.00019.x>
- López - López, M., y Lozano, M. (2021). Las habilidades blandas y su influencia en la construcción del aprendizaje significativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 10828-10837.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i6.1129
- Lord, R., y Maher, K. (1989). Cognitive processes in industrial and organizational psychology. En C. L. Cooper y I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology 1989* (pp. 49–91). John Wiley & Sons. <https://psycnet.apa.org/record/1989-97707-003>
- Lupano, M., y Castro, A. (2013). Estudios sobre el Liderazgo: Teorías y evaluación. *Revista Psicodebate: Psicología, Cultura y Sociedad*. 6, 107-122. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5645396>
- Lussier, R., y Achua, C. (2011). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ta ed.). CENAGE Learning.

- Lyonnais, 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/>
- MacDonald. J. (27 de julio de 2022). *How to Inspire a Culture of Experimentation [Step-by-Step]*. The Good. <https://thegood.com/insights/culture-of-experimentation/>
- Madison Stevens (12 de junio de 2017). *Design Leadership Thesis Presentation*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fJqgn8TY7ME>
- Malik, A., Khan, N., Faisal, S., Javed, S., y Faridi M. (2020). An investigation on leadership styles for the business productivity and sustainability of small medium enterprises (SME'S). *International Journal Entrepreneurship*, 24 (5), 1–10. <https://www.abacademies.org/articles/an-investigation-on-leadership-styles-for-the-business-productivity-and-sustainability-of-small-medium-enterprises-smes-9845.html>
- Marrero, O., Mohamed, R., y Xifra, T. (2018). Habilidades blandas: necesarias para la formación integral del estudiante universitario. *Revista Científica Ecociencia*, 5, 1–18. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.50.144>
- Martin, R. (2009). *The Design of Business: Why Design Thinking is the next competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Martínez, M. (1998). *Diseño de equipos de trabajo en las organizaciones actuales*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Barcelona]. UAB.
- Martinkenaite, I., Breunig, K., y Fjuk, A. (2017). Capable Design or Designing Capabilities? An Exploration of Service Design as an Emerging Organizational Capability in Telenor. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 13(1), 69-88. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3105492
- McCullagh, K. (8 de junio de 2008). The Many Faces of Design Leadership. *Core77* <https://www.core77.com/posts/9962/the-many-faces-of-design-leadership-by-kevin-mccullagh-9962>
- McShane, S., y Von Glinow, M. (2010). *Liderazgo y recursos humanos: análisis del comportamiento organizacional*. Profit Editorial.

- Medina, N. (2018). *Manual Gestión de equipos eficaces: influir y motivar (ADGD120PO) Especialidades formativas*. Editorial CEP.
- Mehek, A. (2020). Team Management: Effective Tool. *International Research Journal of Modernization in Engineering Technology and Science*. 2(6), 1377- 1379.
https://www.irjmets.com/uploadedfiles/paper/volume2/issue_6_june_2020/1974/1628083068.pdf
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Ariel Economía.
- Mitonga - Monga, J., Cilliers, F., y Coetzee, M. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the Democratic Republic of Congo. *African Journal of Business Management*. 6(15), 5389-5398. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2443>
- Molero, F. y Morales, J. (2011). *Liderazgo, hecho y ficción: visiones actuales*. Alianza.
- Moreno-Murcia, L., y Quintero-Pulgar, Y. (2021). Relationship between subject degree training and academic degree cycle in soft skills development. *Formación universitaria*, 14(3), 65-74. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062021000300065>
- Muenjohn, N., Chhetri, P., Hoare L., As-Saber, S., y Suzumura Y. (2013). Design Leadership: A Conceptual Framework of Leadership, Design and Team Performance. *International Proceedings of Economics Development and Research* 60 (32), 157-161.
<https://www.academia.edu/download/77174822/032-ICEMI2013-K10038.pdf>
- Muenjohn, N., Ishikawa, J., Kongsamutr, N., Muenjohn, P., Montague A., y Suzumura Y. (2020). Comparing perceptions of leadership, innovation and performance in Asian SMEs, *Asia Pacific Business Review*, 1-15.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2020.1810399>
- Muenjohn, N., Ishikawa, J., Muenjohn, P., Ali Memon, M., y Ting, H. (2021). The effect of innovation and leadership on performance in China and Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 27 (1), 101-110.
<https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1850606>

- Mulet, J. (2006). *La innovación, concepto e importancia económica* [Acta de Congreso]. Sexto congreso de economía de Navarra. Navarra, España. <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D696EFD2-6AAA-4EF1-B414-E3A27109EA67/79806/02juanmulet.pdf>
- Mulgan, G., y Albury, D. (Octubre de 2003) *Innovation in the Public Sector*. Strategy Unit Cabinet Office, London. http://www.sba.oakland.edu/faculty/mathieson/mis524/resources/readings/innovation/innovation_in_the_public_sector.pdf
- Multimichel. (14 de Septiembre de 2022). *Firesession: Navigating the Journey to Design Leadership with Latinx Trailblazers*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Sx5R9qUBw4k&t=673s>
- Nielsen, J. (23 de abril de 2006a). *Corporate UX Maturity: Stages 1-4*. NNGroup. <https://www.nngroup.com/articles/ux-maturity-stages-1-4-original/>
- Nielsen, J. (30 de abril de 2006b). *Corporate UX Maturity: Stages 5-8*. NNGroup. <https://www.nngroup.com/articles/ux-maturity-stages-5-8-original/>
- Nohria, N., y Khurana, R. (2010). *Handbook of leadership theory and practice*. Harvard Business Press.
- Northouse, P. (2016). *Leadership: theory and practice* (7ma ed.). SAGE Publications.
- Nugroho, Y., Asbari, M., Purwanto, A., Basuki, S., Sudiyono, R., Fikri, M., Hulu, P., Mustofa, M., Chidir, G., Suroso, S., y Xavir, Y. (2020). Transformational Leadership and Employees' Performances: The Mediating Role of Motivation and Work Environment. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2 (1), 438-460. <https://ummaspul.ejournal.id/Edupsyscouns/article/view/507>
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (2018). *Manual de Oslo (4ta Ed.)*. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Odumeru, J., y Ifeanyi, G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–36. <https://www.irnbrjournal.com/papers/1371451049.pdf>

- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. Inter-American Dialogue.
- Pérez, A. (2011). *Ciudad Attilo. El diseño estratégico como herramienta para definir infraestructura física y social del desarrollo urbano*. [Tesis de maestría, Universidad Iberoamericana]. Ibero.
<http://ri.iberomx.mx/handle/iberomx/825>
- Pernice, K., Gibbons, S., Moran, K., y Whittenton, K. (13 de junio de 2021). The 6 Levels of UX Maturity. NNGroup. <https://www.nngroup.com/articles/ux-maturity-model/>
- Pettigrew, D., Thurgood, C., y Bucolo, S. (Julio de 2016). *A design innovation adoption tools for SMEs* [Conferencia]. 20th DMI: Academic Design Management Conference, Design Management Institute, Boston, USA.
<http://hdl.handle.net/1959.3/445304>
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Pitman.
- Project Management Institute. (2008). *Organizational Project Management Maturity Model, OPM3* (2da ed.). PMI Publications.
- Podolny, J., Khurana, R., y Hill-Popper, M. (2005). Revising the meaning of leadership. *Research in Organizational Behavior*, 26, 1-36.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(04\)26001-4](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(04)26001-4)
- Porter, N. (2019). *Cultivating Creativity: Leadership, Organizational Culture, and Organizational Support for Design Teams*. (Tesis de maestría, Universidad de San Diego). DigitalUSD.
<https://digital.sandiego.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1066&context=solesmalscap>
- Prieto, M., Contreras, F., y Espinosa, J. (2020). Liderazgo y comportamiento innovador del trabajador en personal administrativo de una institución educativa. *Diversitas*, 16 (1), 25 - 35.
<https://doi.org/10.15332/22563067.5540>
- Ramírez, M., y Manjarrez, N. (2022). Habilidades blandas y habilidades duras, clave para la formación profesional integral. *Ciencias Sociales Y Económicas*, 6(2), 27–37. <https://doi.org/10.18779/csye.v6i2.590>
- Real Academia Española. (S/F). Restricativo. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 18 de junio de 2023, de <https://dle.rae.es/restrictivo>

- Recuenco, A., Reyes, W., y Olano S. (2022). Habilidades blandas en la gerencia moderna. *SCIÉENDO*, 24(4), 289-297. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.040>
- Redondo, A. (2017). ¿Conoce cuál es el Modelo de Madurez de su organización? Universidad para la Cooperación Internacional. <https://uci.ac.cr/gspm/modelo-de-madurez-direccion-proyectos/#:~:text=El%20modelo%20de%20madurez%20organizacional,m ejores%20pr%C3%A1cticas%20en%20esos%20%C3%A1mbitos.>
- Roald, J. (10 a 12 de mayo de 2006). *Design Leadership, Cross-pollinating design and management* [Seminario]. 5th NordCode Seminar: "Connecting fields", Oslo, Noruega. <http://nordcode.tkk.fi/oslopapers/eikeland%20roald.pdf>
- 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/j.sumneg.2016.02.007>
- Robbins, S. (1992). *Essentials in Organizational Behaviour*. Prentice-Hall.
- Robbins, S. y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.
- Rodriguez, L. (2013). "Hacia la interdisciplina de una disciplina". En A. Real, A. Acero y R. López-León (Eds.) *Memorias del Segundo Coloquio Nacional en Investigación para el Diseño* (pp. 77 -90). Aristas del Diseño. <https://docplayer.es/56969302-Aristas-del-diseno-memorias-del-segundo-coloquio-nacional-en-investigacion-para-el-diseno.html>
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., y Quiñónez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 28 (1), 37-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Rosala, M. (2 de agosto de 2020). *Crafting Product-Specific Design Principles to Support Better Decision Making*. NNGroup. <https://www.nngroup.com/articles/design-principles/#:~:text=Design%20principles%20help%20to%20keep,designers%20worry%20about%20complex%20problems>
- Rosebrook, D.(S/F). *What is Design Strategy?* Marvel. <https://marvelapp.com/blog/what-is-design-strategy/>
- Rozo-Sánchez, A., Flórez-Garay, A., y Gutiérrez-Suárez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi*

- revista de investigación, administración e ingeniería*, 7 (2), 62-67.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Ruíz, V. (2014). Habilidades para la vida: una propuesta de formación humana. *Itinerario Educativo*, 28(63), 61-89. <https://doi.org/10.21500/01212753.1488>
- Saberr. (13 de junio de 2022). *Leadership Development Frameworks: Definition, Benefits & Guidance for Design*. Sabber. <https://blog.saberr.com/leadership-development-framework>
- Sánchez, J. (2002). *Psicología de los grupos*. Mc Graw Hill/ Interamericana.
- Sánchez, I. (2008). Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis. *Pensamiento y Gestión*, 25, 1–39.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64612241002>
- Sandburg, K. (21 de junio de 2018). *Design Your Business*. Medium
<https://medium.com/strategy-dynamics/design-your-business-1e8ffcab72ff>
- Service Design Show. (21 de marzo de 2019). *How to be a good design leader? / Todd Wilkens / Episode #136*. [Archivo de video]. YouTube.
https://www.youtube.com/watch?v=1zi45_eUCKI
- Shavrick y Partners (3 de julio de 2022). *Design Leadership Ignited: Making Design a Strategic Capability*. [Archivo de video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=01HF38py6Ag>
- 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>
- Sherwin, D. (2012). *Design Leadership*. EventsCloud.
https://www.eiseverywhere.com/file_uploads/f6b069d7b6180b68feee5c114117208d_Sherwin_-_Design_Leadership.pdf
- 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.>

- Soni, V. (2020). Importance and strategic planning of team management. *International Journal of Innovative Research in Technology*, 7(2), 47-50. <https://ssrn.com/abstract=3638886>
- Stas Fomin. (19 de enero de 2021). *Design Leadership*. [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=o-5_VnIX3p0
- Stenberg, A. (2017). What does Innovation mean - a term without a clear definition. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1064843/FULLTEXT01.pdf>
- Stevens, J. (2009) *Design as a strategic resource: Design's contributions to competitive advantage aligned with strategy models*. [Tesis doctoral, University of Cambridge]. Repository CAM. <https://doi.org/10.17863/CAM.14028>
- Steyrer, J. (1998). Charisma and the Archetypes of Leadership. *Organization Studies*, 19(5), 807–828. <https://doi.org/10.1177/017084069801900505>
- Sunarsi, D., Paramarta, V., Munawaroh, Rozi, A., Bagaskoro, Nugroho, J., Evalina y Jamalus (2021). Effect of Transformational, Transactional Leadership and Job Satisfaction: Evidence from Information Technology Industries. *IT in Industry*, 9 (1), 987- 996. <https://doi.org/10.17762/ITII.V9I1.232>
- SXSW (26 de abril de 2022). *Design Leadership: Creativity Driving Business | SXSW 2022*. [Archivo de video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=IK1V1omLGdw>
- Tan, G., y Chapman, A. (2017). *Design Leadership and Management: A Case Study in Singapore*. Springer.
- Taylor, S. (2017). What is Innovation? A study of the Definitions, Academic Models and Applicability of Innovation to an Example of Social Housing in England. *Open Journal of Social Sciences*, 5, 128-146. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.511010>
- Thomke, S. (Marzo – Abril del 2020). *Building a Culture of Experimentatio: It takes more than good tools. It takes a complete change of attitude*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2020/03/building-a-culture-of-experimentation>
- Thornhill-Miller, B., y Muratovski, G. (2016). Design Leadership and Leadership by Design. *Journal of Design, Business & Society*, 2(1), 3-7. https://doi.org/10.1386/dbs.2.1.3_2

- Thunder Nerds. (21 de marzo de 2019). *Design Leadership with Andy Vitale*. [Archivo de video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=J_YMDFK2BFo
- Tian, G., y Zhang, Z. (2020). Linking empowering leadership to employee innovation: The mediating role of work engagement. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 48 (10), 1–8. <https://doi.org/10.2224/sbp.9320>
- Tienken, C. (2013) International Comparisons of Innovation and Creativity. *Kappa Delta Pi Record*, 49(4), 153-155. <https://doi.org/10.1080/00228958.2013.845501>
- Tito, M., y Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA, Research Journal*, 1(12), 59-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5920579>
- Topalian, A. (1990). Design leadership in business: The role of non-executive directors and corporate design consultants. *Journal of General Management*, 16(2), 39–62. <https://doi.org/10.1177/030630709001600203>
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales*. [Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Unimilitar. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/13939>
- Toro, L. (2017). *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*. Harvard-Deusto. <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, X., Paris, G., y Cela, J. (2011). Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de curriculum y formación de profesorado*, 15(3), 329-344. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56722230020.pdf>
- Turner, R., y Topalian, A. (Julio de 2002). *Core responsibilities of design leaders in commercially demanding environments* [Presentación inagural]. Design Leadership Forum, Londres, Reino Unido. <http://kisd.de/~kernow/designPowerRelations/DLF1F.pdf>

- 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>
- Uzuriaga, M., Osorio, C., y Arias, O. (2020). Liderazgo: Definiciones y estilos (Tesis de Doctorado, Universidad Santiago de Cali). DocPlayer.
<https://docplayer.es/199773605-Liderazgo-definiciones-y-estilos-mario-fernando-uzurriaga-balanta-cesar-augusto-osorio-quintana-oscar-fernando-arias-erazo.html>
- Vásquez - Mendoza, J., Vásquez - Martínez, R., y Vásquez Martínez, N. (2022). La importancia de la diada entre líder y seguidor. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3862-3874.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2134
- Vásquez, S., Bernal, J., y Liesa, M. (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 12(5), 79-97.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>
- Vera, F. (2016). Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior. *Revista Akademèia*, 7(1), 53-73.
<https://revistas.ugm.cl/index.php/rakad/article/view/137>
- Vera, R. (4 de agosto de 2021). *Madurez en UX y nuestra responsabilidad en el crecimiento de la disciplina en organizaciones*. {idablog.
<https://blog.ida.cl/experiencia-de-usuario/madurez-en-ux-y-nuestra-responsabilidad-en-el-crecimiento-de-la-disciplina/>
- Wallace, E., Chernatony, L., y Buil, I. (2013). Building bank brands: How leadership behavior influences employee commitment. *Journal of Business Research*, 66 (2), 165-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.07.009>
- Walter, A., y Woolery, E. (2018). *Design Leadership Handbook*. InVision.
https://s3.amazonaws.com/designco-web-assets/uploads/2019/05/InVision_DesignLeadershipHandbook.pdf
- Ward, T. (2019). *Leadership Strategies for Increasing Employee Productivity in the Banking Industry*. (Tesis de doctorado, Universidad Walden). ScholarWorks.
<https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/7350/>
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad*. Fondo de cultura económica.

- Weber, M. (1982). *Escritos políticos II*. Fondo de cultura económica.
- Weiss, L. (2002). Developing Tangible Strategies. *Design Management Journal*, 13 (1), 33-38. <https://doi.org/10.1111/j.1948-7169.2002.tb00296.x>
- Westcott, M., Sato, S., Mrazek, D., Wallace, R., Vanka, S., Bilson, C., y Hardin, D. (2013). The DMI Design Value Scorecard: A New Design 53 Measurement and Management Model. *Design Management Review*, 24(4), 10–16. <https://doi.org/10.1111/drev.10257>
- Wu, M., Zhang, L., Imran, M., Xu, J., y Yu, R. (2021). Impact of differential leadership on innovative behavior of employees: A double-edged sword. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 49 (2), 1–12. <https://doi.org/10.2224/sbp.9746>
- Yammarino, F., Dionne, S., Chun, J., y Dansereau, F. (2005). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The leadership quarterly*, 16(6), 879-919. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.09.002>
- Yukl, G. (1994). *Leadersh* Abasilim, U., Gberevbie, D., y Osibanjo, O. (2019). Leadership styles and employees' commitment: Empirical evidence from Nigeria. *SAGE Open*, 9(3), 1–15. <https://doi.org/10.1177%2F2158244019866287>
- Zajic, O. (2022). Why should we measure design maturity? Design maturity from the perspective of in-house design leaders. (Tesis de maestría, Aalto University). Aaltodoc. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/118237/master_Zaj%C3%ADc_Ond%C5%99ej_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y