

DESIGN MANAGEMENT: UN MUNDO NUEVO POR EXPLORAR ENTRE EL DISEÑO Y LOS NEGOCIOS

DESIGN MANAGEMENT: A NEW WORLD TO EXPLORE BETWEEN DESIGN AND MANAGEMENT



ALEXANDRA MENGONI LEON

amengonileon@gmail.com

DesignOps con más de 5 años de experiencia gestionando proyectos digitales y de diseño, liderando equipos multidisciplinarios, tanto locales como remotos, enfocados en campañas integradas de comunicación y marketing, así como proyectos de desarrollo de productos y servicios. Lic. en Gestión y Alta Dirección con mención empresarial, con un postgrado es Gestión Ágil de Proyectos por el IEBS.

RESUMEN

Con el pasar de los años, hemos podido ver cómo las empresas se encuentran en un entorno cada vez más cambiante y responden a una mayor exigencia para satisfacer las necesidades de sus usuarios. Por ello, hay una mayor necesidad de ser innovadores en los procesos, tecnologías, productos y servicios que ofrecen las empresas. Es aquí donde el papel del diseño cobra relevancia, debido a sus procesos y forma de pensar poniendo al usuario en el centro de cualquier planteamiento de solución. *Design Management* es la gestión del diseño. Involucra dos mundos totalmente diferentes y ajenos: el diseño y los negocios. *Design Management* es un mundo poco explorado en Perú e incluso a nivel latinoamericano. Sin embargo, este debería empezar a ganar campo debido a la relevancia que tiene el diseño dentro de los resultados comerciales de una empresa.

PALABRAS CLAVE

Gestión del diseño, Equipo de Diseño, Estrategia de Diseño, Gestor de Diseño, Innovación, Pensamiento de Diseño.

ABSTRACT

Over the years, we have seen how companies are in an increasingly changing environment and respond to a more complex user needs. Therefore, organizations must be innovative in their processes, technologies, products and services that they offer. Because of this, the role of design becomes relevant, due to its processes and way of thinking that is user centered to any solution approach. Design Management is the management of design. Involves two completely different worlds: design and business. Design Management is a little explored world in Peru and even in Latin America. However, this should start gaining field due to the relevance that the design has within the commercial results of a company.

KEYWORDS

Design Management, Design Ops, Design Team, Design Manager, Innovation, Design Thinking.

INTRODUCCIÓN

Muy bien sabemos que a nivel organizacional nos encontramos en un entorno cada vez más complejo, con muchos cambios, en donde participa cada vez más tecnología y medios digitales. La competencia entre las empresas es cada vez más agresiva y las exigencias de los usuarios son más difíciles de satisfacer. Es por ello, que la dinámica del mercado ha requerido a las empresas pensar diferente, ofrecer mejores soluciones y estar a la altura de esas exigencias.

Como consecuencia de ello, durante los últimos años, hemos visto en distintas organizaciones en Perú la creación de nuevas áreas o centros de innovación, fábricas digitales y/o equipos de diseño. Cabe resaltar, que esto no sólo ha impactado a nivel empresarial sino también social y público.

Estos centros los podemos encontrar en grandes corporaciones como Intercorp con la Victoria Lab o del Grupo Breca con Brein y Aporta. Uno de los sectores que más ha potenciado el tema de innovación

empresarial ha sido el sector bancario y de seguros, en donde existen equipos como en el BCP, BBVA Continental, Scotiabank, Rímac Seguros y La Positiva. No obstante, otros sectores no se han quedado atrás como lo es el de comunicaciones en empresas como Latina y El Comercio. Por otro lado, en el sector público destacan +51 Lab de la Presidencia del Consejo de Ministros, el Minedu Lab, entre otros.

La necesidad de innovar responde a esta mayor exigencia del mercado y a una mayor competencia empresarial. La innovación no significa crear productos más bonitos, mejorar un servicio en un punto aislado, ni crear por crear cosas nuevas ya sea en términos de productos, servicios, tecnologías, procesos o metodologías. Por el contrario, supone el diseño de toda la experiencia de uso e interacción, para así resaltar entre toda la oferta que existe. “Saber identificar aquellas oportunidades en las que el diseño puede motivar la innovación ayuda a definir las estrategias de negocio, o puede ser el camino para llegar a soluciones y resolver cualquier problema, esto es parte crucial de la supervivencia empresarial” (Pérez & García, 2016).

Entre muchas definiciones de diversos autores sobre qué es “innovación”, se puede concluir que esta es toda práctica que sea nueva para las organizaciones, ya sea con respecto a equipamientos, productos, servicios, procesos, políticas y proyectos; además, cabe resaltar que Khazanchi, Lewis y Boyer (2007 en Mohd, Wahab, Al-Mamun, Yaacob, Kumar & Fazal, 2016) hacen hincapié en que la innovación es de gran relevancia para las empresas, ya que puede ser la fuente de ingresos adicionales de nuevos productos o servicios, además puede ayudar a ahorrar costos o mejorar los procesos existentes.

Sin embargo, el diseño y los negocios tienen sus propias culturas distintas, cada “mundo” tiene sus propias creencias y valores acerca de cómo miden el éxito y lo que es relevante para cada uno. El mundo del diseño es creativo e innovador, no acostumbra a seguir procesos lineales ni hacer lo mismo en por ejemplo dos proyectos; por otro lado, los negocios suelen ser más planificados, se preocupan por medir resultados y apoyarse en procesos para ser más eficientes. Esto a veces puede crear un “choque de culturas”. Es por ello que, para tener la capacidad de una mayor influencia en ambos campos, es necesario comprender bien los desafíos y oportunidades inherentes en cada cultura. Los diseñadores deben ser conscientes de los procesos de gestión y de negocio. Igualmente, las empresas necesitan un entendimiento de los procesos, prácticas de diseño y el potencial que este tiene para generar cambios (Best, 2010).

Actualmente, muchas culturas empresariales no comprenden el valor o la inversión de tiempo y dinero en el proceso de diseño. Y muchos profesionales del

diseño no saben cómo justificar el valor del diseño. En efecto, “los clientes no saben cómo comprar el diseño y los creativos no saben cómo venderlo” (Loglisci, 2009 en Best, 2010).

Antes de ahondar en cuál sería la mejor manera de gestionar el diseño y a su equipo, resulta necesario entender bien qué implica todo el mundo del diseño, como también cómo destacan los negocios en medio de esta necesidad de innovación.

DISEÑO (DESIGN)

Diseñar, como verbo, es planificar o crear. Es un proceso, una práctica y una forma de pensar. El diseño, como sustantivo, tiene forma y función; es el resultado del proceso de diseño. Como un proceso de resolución de problemas centrado en las personas, el diseño se ha puesto de moda como herramienta estratégica y como una forma de abordar los desafíos que enfrentan las instituciones públicas y privadas. El diseño acostumbra a poner a las personas en el centro de la forma para diseñar los productos, servicios y sistemas (Best, 2011).

Durante un proceso de diseño típico, los diseñadores pasan por un proceso de solución de problemas a través de análisis, síntesis, creatividad y ejecución mientras piensan, exploran, prueban y deciden cómo traducir las aspiraciones del negocio y las necesidades del usuario en una solución final. Los diseñadores pueden imaginar soluciones centradas en las personas, tanto en el contexto del producto-servicio como en el contexto organizacional. Buscan nuevas posibilidades creativas y luego comunican visualmente sus hallazgos a través de, por ejemplo, propuestas de diseño, escenarios de usuarios y otras técnicas de narración que comunican las propuestas planteadas (Best, 2011).

Desde un punto de vista **centrado en el cliente**, el proceso de diseño es útil como un método y una herramienta para el cambio estratégico, ya que tiene una perspectiva centrada en el usuario en el desarrollo de nuevos procesos, productos y servicios, en lugar de centrarse en las jerarquías internas de una empresa. Una de las funciones clave de la gestión del diseño es encontrar la forma en que el diseño conecte con los objetivos de negocio, de manera estratégica y operativa, y con la experiencia del cliente (Best, 2011).

Desde una **perspectiva organizativa**, el diseño no funciona de forma aislada, sino que tiene relación con una variedad de diferentes disciplinas, unidades organizativas y funciones como lo son las áreas de marketing, ingeniería, finanzas, legal, entre otros. Dependiendo de su nivel de entendimiento de diseño, las organizaciones tienden a ver el diseño de varias maneras: en términos de estética (aparición); como un proceso; como respuesta a las necesidades de los

usuarios; o, cada vez más, como un componente o herramienta estratégica de negocios (Best, 2011).

En este nivel organizacional, según Hands (2009), el diseño y sus beneficios son muchas veces malentendidos, cuando en realidad pueden contribuir significativamente en varios aspectos como los que se mencionan a continuación:

1. Reducir los costos de producción y fabricación a través de la minimización del uso de materiales costosos
2. Generar una mayor fidelidad de parte de los clientes mediante el diseño de funcionalidades que ofrecen beneficios reales y tangibles para ellos
3. Desarrollar productos y servicios nuevos e innovadores que podrían aumentar la participación de mercado en mercados altamente competitivos
4. Reducir las quejas de los clientes a través de un mejor diseño de la experiencia
5. Cambiar la percepción de la organización mediante una mejor experiencia de usuario alineado con la marca

El diseño no se encasilla en lo visual, en hacer las cosas bonitas. Tampoco se limita a solo generar o mejorar productos, sino que también plantea la experiencia de todo un servicio o incluso puede llegar a plantear mejoras de procesos dentro de una organización. El uso y la ejecución del diseño es tan amplio y poderoso, que el impacto que puede generar puede tener un sinnúmero de resultados. La aplicación del pensamiento de diseño (*Design Thinking*) no es exclusiva para los diseñadores, cualquier persona la puede aplicar conociendo el proceso y sus herramientas. Es por ello, que dentro de las organizaciones esta forma de pensar puede ser compartida y transmitida a diferentes áreas y perfiles.

Un ejemplo de ello es lo realizado por el BBVA con su programa de Embajadores de Diseño (*Design Embassadors*), iniciativa global en el que tiene como propósito capacitar en *Design Thinking* a colaboradores de diferentes áreas. De esta manera no son solo un grupo limitado de personas quienes conozcan y apliquen este conocimiento. Esta forma de pensar puede servir para mejorar incluso internamente como equipo para resolver problemas tan cotidianos como formas de trabajar o espacios de colaboración y no necesariamente desarrollar productos que se les vayan a entregar a clientes externos.

NEGOCIOS (MANAGEMENT)

Por otro lado, resulta totalmente necesario entender el rol que tienen los negocios entre todo este proceso creativo y de innovación.

El término administración hace referencia a las

personas y a los procesos involucrados en la planificación, organización, control y medición de una empresa. Para que exista un negocio, el negocio necesita un mercado; es decir, la oportunidad de vender lo que hace u ofrece a las personas que desean comprar. La demanda del mercado proviene de individuos y organizaciones que desean o necesitan los bienes y servicios que se ofrecen. Las empresas realizan con frecuencia estudios de mercado, análisis de las tendencias del mercado, las necesidades del consumidor y la competencia. Toda esta información les ayuda a tomar decisiones relacionadas a los planes de distribución (cómo llegar a los clientes), el *mix de marketing* (producto, lugar, promoción y precio) y los costos, ventas y beneficios proyectados (Best, 2010).

Según Best (2010), con frecuencia, el mundo de los negocios y la administración suele, entre otras motivaciones, estar centrado en recompensas financieras y en sus procesos internos de producción para obtener ganancias y ser sostenibles en el tiempo, lo cual no está muy alineado con el proceso de diseño de resolución de problemas que está centrado en las personas. Las ventajas del diseño pueden perderse si no están protegidas de los controles e incentivos de gestión tradicionales. Sin embargo, es muy importante que el diseño se apoye en las restricciones de un marco de gestión eficiente y eficaz.

Es por ello, que es bastante relevante tener un buen entendimiento sobre el rol y el potencial del diseño y las ventajas y beneficios que brinda este dentro de la estrategia empresarial y su rendimiento comercial. Esta tarea no es fácil, ya que normalmente la inversión en diseño no se ve como inversión a largo plazo sino como costo, muchas veces excesivo. Para hacer esta tarea más sencilla, el campo del Design Management tiene como una de sus responsabilidades posicionar y visibilizar la relevancia del diseño dentro de una organización.

GESTIÓN DEL DISEÑO (DESIGN MANAGEMENT)

La gestión del diseño se trata de la gestión exitosa de las personas, proyectos, procesos y procedimientos detrás del diseño de los productos, servicios, entornos y experiencias cotidianos (Best, 2010). La gestión efectiva del diseño implica una buena comunicación entre los diferentes departamentos de la organización. La información apropiada para desarrollar un proyecto de diseño debe ser proporcionada por productos, finanzas, marketing, etc. desde el inicio del mismo hasta su finalización exitosa (Jerrard & Hands, 2008). Por otro lado, la gestión del diseño requiere definir un problema de diseño, encontrar al equipo más adecuado para su solución y gestionar el trabajo a tiempo y dentro de un presupuesto determinado (Cooper, Junginger & Lockwood, 2013).

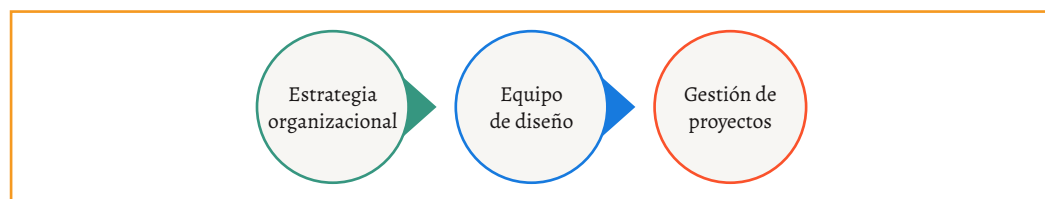
Como descripción del puesto de trabajo, el *Design Manager* tiene el rol de administrar el diseño. Los aspectos importantes de la gestión del diseño se relacionan con la comprensión de los objetivos estratégicos de una organización y con cómo el diseño puede desempeñar un papel importante en ella. Además, debe implementar efectivamente los medios, las herramientas, los métodos, los equipos y los requisitos de planificación para lograr estos objetivos de manera exitosa (Best, 2015).

Según Powell (2004, en Best, 2015) la importancia del *Design Management* se mantiene en crecimiento por las siguientes 4 razones:

1. A medida que las empresas profundizan su comprensión del rol del diseño en la innovación, usarán al *Design Management* como un recurso poderoso para las innovaciones que diferenciarán sus negocios y construirán ventajas competitivas

2. Mientras que las personas continúen encontrando opciones cada vez mayores en el mercado y se vuelvan más decididas a mejorar su calidad de vida, exigirán más sobre la gestión eficaz del diseño
3. El cambio de actitud de la gestión del diseño a la gestión para el diseño desencadenará el potencial de este
4. El rol del diseño cada vez más importante jugará un puente entre los aspectos económicos y culturales entre países, y el mundo abrirá las puertas para que el diseño haga una contribución importante en el equilibrio de las sociedades

Dentro de todo este mundo del *Design Management*, podemos encontrar distintos elementos relevantes para realizar una eficiente gestión del diseño y del equipo que lo realiza. Según mi experiencia personal y todas las referencias consultadas, he dividido estos componentes en tres grandes áreas:



ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El nivel más macro del Design Management es la parte estratégica de toda la organización. ¿Qué tan relevante es para la organización la incorporación del diseño? ¿Los mandos altos tienen claros los beneficios que puede otorgar el diseño a la empresa? ¿Será realmente valorado el diseño en la organización? Es importante tener claras las respuestas a estas preguntas ya que de lo contrario involucrar el diseño en sus procesos, metodologías y esfuerzos, será en vano. Como se mencionó líneas arriba, esta tarea no es fácil, por lo que hay que saber cómo “vender” el impacto que puede generar el diseño para que este sea visto como una inversión y no como un gasto.

Según Best (2015), la identidad corporativa de una empresa expresa sus valores y creencias. Estos se traducen en objetivos comerciales, planes estratégicos, comunicaciones, productos y servicios de la misma. Si bien no hay una manera predefinida de cómo identificar oportunidades de diseño dentro de una organización, esta identidad corporativa será la que sugiera cuál será la mejor manera en que el diseño les otorgue valor. Las oportunidades de diseño en una empresa normalmente surgen debido a cambios y generación de nuevas demandas, ya sea internas o externas.

Dentro de una organización, las oportunidades de diseño se pueden encontrar en la marca de una

empresa, su declaración de misión, su estrategia corporativa, su estrategia comercial o su estrategia operativa. Por otro lado, estas oportunidades pueden surgir durante fusiones y adquisiciones, reestructuraciones organizacionales y diversificación de la compañía, o durante reuniones formales y conversaciones informales con otros departamentos.

Fuera de una organización, las oportunidades pueden desarrollarse a partir de cambios en la política local, nacional o internacional, la economía, la cultura, la sociedad, las tendencias de la población, la tecnología y la legislación. Sin embargo, tal vez, la fuente más valiosa y rica de oportunidades para el diseño proviene de los propios clientes, ya sea por un cambio en el comportamiento de los usuarios o por *feedback* que se haya recibido de ellos.

La estrategia de diseño es la que define cómo esta necesita del diseño y cómo los procesos de diseño sirven para sus necesidades. La estrategia de diseño es la visión del diseño en todos los niveles de la organización. Esta estrategia se transforma en propuestas para aplicarlo en toda la organización.

En este aspecto, es clave el rol del *Design Manager* ya que debe “vender” la estrategia y el pensamiento de diseño en toda la organización (Best, 2015). Para ello, es importante tener en cuenta dos puntos que ayuden a difundir y visibilizar la relevancia del trabajo del equipo: estructurar y definir un plan

estratégico de diseño y crear un plan de comunicación a nivel organizacional.

Como cualquier plan estratégico que tiene cualquier área de una organización, el equipo de diseño no se puede quedar por fuera. Esta sería la base del equipo, ya que sin esto no podrían tener una identidad propia dentro de un todo. El área o el equipo debe definir cuál es su misión y visión, cuáles son sus objetivos tanto a mediano como a largo plazo, cuáles son sus valores y creencias, cómo se encuentran con respecto a otros equipos referentes de la industria o a nivel general, quiénes son los *stakeholders* más importantes con los que tendrán relación tanto a nivel interno como externos, cuál es su proyección de crecimiento, entre otros.

Por otro lado, se debe tener muy en cuenta cómo se comunicará a nivel organizacional el rol, beneficio e impacto que tiene el diseño dentro de la empresa. La complejidad de este plan dependerá de muchos factores como lo son el tamaño de la empresa y el tamaño del equipo. Mientras más pequeña sea una empresa, más sencillo será comunicar a todos lo que se hace ya que incluso podrían estar más involucrados en las ejecuciones de los diferentes proyectos. La comunicación se complica mientras más grande sea la empresa ya que son demasiados *stakeholders* como para mantenerlos informados a todos a un mismo nivel.

El tema de comunicación puede tener diversas variaciones, todo dependerá de la creatividad y libertad de implementar acciones novedosas, para así no encasillarse solo en boletines o informes de resultados, lo cual también aporta su valor. Una de las acciones que se realiza desde este año en el equipo de diseño del BBVA Continental es un evento trimestral llamado **Design Demo Day**. Este evento es abierto a todos los colaboradores del banco, tiene un formato de feria de proyectos, en donde los integrantes de los diferentes equipos presentan los resultados de los realizado durante esos 3 meses a

través de no solo presentaciones, sino que también se apoyan de prototipos de las funcionalidades diseñadas y de simulaciones de test de usuarios.

Acciones como esta ha permitido que más personas en el banco conozcan el trabajo del equipo, entiendan mejor los diferentes roles involucrados en todo el proceso de diseño, internalicen los pasos que toma hasta llegar el resultado final e interactuar con las soluciones que finalmente se plantean para los usuarios. Además, este formato ayudó a hacer la experiencia más vivencial y que los asistentes tengan la libertad de preguntar y resolver dudas directamente con el equipo que estuvo involucrado en cada funcionalidad.

EQUIPO DE DISEÑO

Las personas forman parte del capital humano de cualquier visión, estrategia u objetivo exitoso y como tal, deben gestionarse, valorarse y nutrirse. Las organizaciones dependen de la gente para hacer que los proyectos funcionen. La calidad y la naturaleza de las relaciones entre las personas pueden tener un impacto enorme en el éxito de los proyectos de una organización. La forma en cómo interactúan las personas y cómo se comprometen al propósito del equipo, son la piedra angular de los procesos y prácticas de trabajo colaborativo. Las relaciones entre las partes interesadas pueden ser complejas y desafiantes, por lo que comprender cada uno de sus roles y motivaciones puede ayudar a comprender qué impulsa sus procesos de toma de decisiones. Además, para aquellos involucrados en la gestión del diseño, también significa que se pueden identificar oportunidades potenciales para colaboraciones creativas y formas de crear valor comercial adicional (Best, 2010).

A continuación, se detalla un poco sobre los roles individuales que normalmente forman un equipo de diseño (Merholz & Skinner, 2016):

PRODUCT DESIGNER (UX/UI)	COMMUNICATION DESIGNER	USER EXPERIENCE (UX) RESEARCHER	DESIGN PROGRAM MANAGER
Es el responsable del diseño de interacción y la experiencia del usuario, el diseño visual y, a veces, incluso el desarrollo de la interfaz. Ellos interpretan la complejidad de un software de forma que sea accesible y comprensible para los usuarios.	Perfil que interpreta la esencia de la personalidad de una empresa y la traduce en comunicaciones visuales que conectan con los usuarios.	Este rol busca comprender toda la experiencia del usuario, los insights obtenidos de la investigación aportan a las propuestas de diseño.	Es quien se encarga de gestionar toda la parte operativa del equipo de diseño para que los miembros del equipo puedan enfocarse en aquello en lo que son expertos.

Según la complejidad del equipo, la industria y el tipo de problemas a resolver, se podrían sumar también al equipo el *Design Lead*, el *Service Designer*, el *Content Strategist* y el *Creative Technologist*.

Como se puede observar, son diferentes los roles individuales que conforman a un equipo de diseño. Este no se limita solo a diseñadores. Es muy importante que, cualquiera que sea el rol dentro del equipo de diseño, el *Design Manager* debe cuidar de todos los detalles que tiene el miembro del equipo durante toda su experiencia como colaborador (*Employee Experience*) desde que se incorpora hasta, inclusive, cuando se va.

GESTIÓN DE PROYECTOS

Un factor clave para el éxito de los proyectos de diseño radica en cómo se organizan, coordinan y llevan a cabo los equipos, procesos y procedimientos asociados con un proyecto. Los proyectos se dividen en etapas de trabajo, cada una de las cuales se ejecuta hasta que el proyecto llega a su fin. Normalmente, un proyecto surge porque un cliente o un área interna ha identificado una necesidad particular del usuario, una demanda del cliente u oportunidad de negocio, por lo que deciden responder de una manera que satisfaga esta necesidad (Best, 2010).

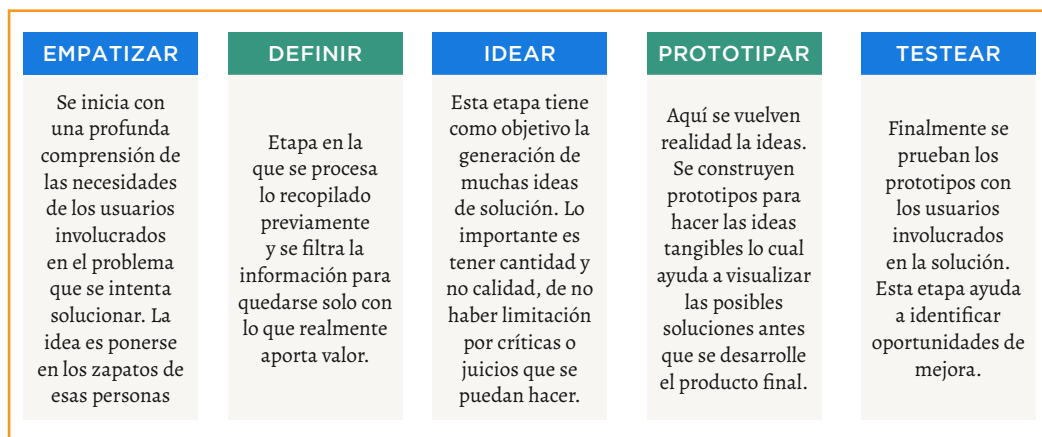
Aquel que solicita el proyecto será el encargado de acordar el alcance del trabajo y quien entregará toda

la información necesaria para poder ejecutarlo, desde los objetivos, documentación, fechas clave y presupuesto para el proyecto. A su vez, el encargado de la gestión del diseño será quien defina qué roles y qué personas en específico se necesitan para desarrollar proyecto, cómo y cuándo se realizarán y decidirán las tareas específicas dentro del proyecto. Si bien la gestión de proyectos es un área bastante grande, esta se puede dividir en las cuatro partes proceso de diseño, ejecución de proyectos, indicadores y procedimientos de gestión; en las cuales se ahondará a continuación.

PROCESO DE DISEÑO

Según Best (2015), el proceso de diseño es un proceso cíclico y que implica mucha investigación y creatividad. Los procesos de diseño no son lineales ya que hay muchos ciclos de retroalimentación debido a la naturaleza iterativa del proceso lo cual permite reestructurar la información y conocimiento adquiridos en cada etapa. Esta iteración se da debido a la necesidad de adaptación a lo que ocurre en la vida real, con sus cambiantes condiciones de mercado y preferencias del usuario, es muy dinámica, caótica y confusa.

Las etapas del proceso creativo se definen según el *Design Thinking*. A continuación, se explica brevemente cada etapa, ampliar en cada una de ellas también sería cuestión de otro artículo independiente (*Design Thinking*, 2018).



Los métodos y procesos de diseño proporcionan una forma estructurada de realizar tareas específicas. Su éxito depende de dar sentido a la información y a la investigación. Lo más probable es que la planificación varíe debido a la naturaleza iterativa y por los descubrimientos que constantemente realiza el equipo. Facilitar el proceso de diseño requiere de una persona muy empática, que pueda escuchar y comprender a los diferentes *stakeholders* involucrados. Además,

que es importante que este mantenga una buena comunicación entre todos para que ambas partes, el negocio y el diseño, entiendan de la necesidad que cada uno de los mundos tiene.

EJECUCIÓN DE PROYECTOS

La ejecución de proyectos trata de cómo traducir la estrategia de diseño y sus procesos en un resultado

final eficiente. Esto implica planificar y coordinar a las personas, los interesados y los recursos necesarios para construir el proyecto, a tiempo y dentro del presupuesto establecido.

El gestor del proyecto debe tener un fuerte liderazgo, buen juicio y la capacidad de tomar decisiones inteligentes. Además, tienen el rol de ser el “pegamento” entre el negocio y el diseño, lo que influye en la forma en que ambos mundos puedan trabajar en conjunto. Aprovechar al máximo los equipos creativos depende de las buenas habilidades de comunicación, delegación y liderazgo, y de valorar y respetar los

diferentes estilos, enfoques, talentos y habilidades de todos los miembros del equipo. Aprender a sentirse cómodo con un cierto nivel de la imprecisión es parte de ser un gestor de diseño (Best, 2015).

La Asociación para la Gestión de Proyectos (APM por sus siglas en inglés) define la gestión de proyectos como “el proceso por el cual los proyectos se definen, planifican, monitorean, controlan y entregan de manera tal que se logran los beneficios acordados”. APM (2009 en Best, 2010) divide el proceso en cuatro etapas:

<p>ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO</p>	<p>Establecer los requisitos del equipo del proyecto, sus métodos de trabajo y métricas de desempeño; identificar las actividades, identificar los hitos; obtener los recursos para el proyecto, acordar condiciones contractuales; entre otros.</p>
<p>ESTRUCTURA DE DESGLOSE DEL PROYECTO</p>	<p>Desarrollar un cronograma detallado con sus tareas y secuencias; asegurar los recursos del proyecto; identificar y acordar procedimientos de cómo se realizarán las tareas.</p>
<p>PLANIFICACIÓN DE FASES Y PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO</p>	<p>Administrar el desempeño del equipo, hacer seguimiento de las responsabilidades de los miembros; revisar el progreso del proyecto; cumplir con los requisitos reglamentarios, revisar y monitorear el consumo del presupuesto; monitorear y ajustar el plan del proyecto; gestionar el equipo del proyecto; mantener la comunicación con las partes interesadas del proyecto; coordinar, monitorear y controlar el cronograma del proyecto,</p>
<p>RIESGO DEL PROYECTO</p>	<p>Mapear los posibles riesgos; controlar los posibles riesgos; gestionar los riesgos</p>

INDICADORES

Normalmente se definen y analizan indicadores de gestión en toda empresa, sin embargo, cada área y equipo dentro de la empresa, también debe definir sus propios indicadores de eficiencia para entender y analizar su propio desempeño. Medir y hacer seguimiento a esto dentro de un equipo de diseño es un poco más complicado. Esto sucede porque tenemos un equipo con perfiles creativos, innovadores, con mentes enfocadas en la resolución de problemas y con un proceso con mucha iteración. Sin embargo, esto no es imposible.

Si bien el proceso de diseño es iterativo y la planificación puede variar mucho, los indicadores de gestión pueden igualmente estar presentes para así entender con data lo que se obtuvo como resultado de diseño. Al final de un sprint, semana, etapa, o sea cual sea el tiempo de referencia que tiene cada proyecto, se puede hacer seguimiento del tiempo de duración de cada tarea, entender cuántos recursos estuvieron

involucrados, el avance del *feature* hasta la fecha, el *status* de todo el proyecto, entre otros indicadores.

Las ventajas de contar con estos indicadores de gestión están enfocadas en “estimular y promover el trabajo en equipo, generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario, identificar oportunidades de mejora en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos, identificar fortalezas en las diversas actividades, entre otros” (Beltrán, 1998, p. 58).

PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN

Los procedimientos son un conjunto de instrucciones que se llevan a cabo en un orden acordado para realizar una tarea o actividad definida. Los procedimientos son establecidos por las organizaciones para estandarizar determinadas acciones relevantes dentro de un equipo. Sin embargo, una crítica frecuente de los procedimientos es que inhiben las

formas creativas de trabajar ya que plantea una estructura de cómo se realizan ciertas acciones, cuando el proceso creativo resulta ser iterativo y libre (Best, 2010).

Si bien el equipo que ejecuta el proceso de diseño tiene una naturaleza de trabajo en iteración, los líderes de proyectos o los encargados de gestionar el diseño son quienes necesitan de estos procedimientos de gestión. Establecer estas estandarizaciones permite que el trabajo sea más ordenado y eficiente. Los procedimientos de cada equipo dependerán de la necesidad del mismo y del tamaño que este tenga. Al tratarse de equipos más grandes, que a su vez están subdivididos en otros equipos, tener definidos estos procedimientos permitirá que todos estén trabajando de manera similar y estén de cierta manera alineado a nivel de gestión. Esto hace que se mantenga una gestión uniformizada a pesar de que cada equipo de diseño esté enfocada en proyectos distintos.

Los procedimientos pueden estar planteados desde diferentes niveles. Puede ir desde lo más macro a nivel de todo el equipo como a nivel micro enfocándose en un tipo de tarea en específico. A nivel macro se pueden definir procedimientos relacionados con el *Employee Experience* mencionado anteriormente, al estandarizar los procedimientos de entrada y de salida de un miembro del equipo. A nivel micro, se puede mapear procedimientos para un rol como los *UX Researchers*, quienes tienen que tener claro el procedimiento de cómo y a quién se solicita los incentivos para los usuarios, cómo se recluta a los usuarios, entre otros.

CONCLUSIONES

Design Management es un mundo bastante nuevo, que a pesar de que se viene estudiando desde hace unos años, se ha vuelto mucho más relevante en estos últimos años debido a la gran relevancia y papel protagónico que desempeña el diseño dentro de los resultados comerciales de una empresa. En Latinoamérica, y sobre todo en Perú, es un campo aún no muy explorado. Si bien pareciera que se trata solo de gestionar a un equipo de diseño, se requiere de mucha empatía para entender y ponerse en los zapatos tanto de la parte del negocio como del lado del diseño. Requiere conocer y comprender los procesos, necesidades y particularidades de cada mundo para así tener la capacidad de realmente gestionar a un equipo creativo.

El *Design Management* tiene muchos componentes en los que se puede ahondar. Una persona que se desempeñe en este campo no requiere desarrollar y aplicar todos estos componentes, todo dependerá del nivel en el que se encuentre dentro del equipo y del nivel de *seniority* que tenga. Lo importante, esté en el nivel que esté, es que el gestor del diseño tenga las

herramientas necesarias para obtener un resultado eficiente de parte de quienes ejecutan el diseño, ya sea a nivel estratégico, de equipo o de proyecto.

Para quienes estudien o se desempeñen en el campo de la gestión, sea cual sea su mención, podrán darse cuenta de que el rol del *Design Manager* es gestionar un equipo en varios aspectos organizativos. Se desempeñan tareas de finanzas, operaciones, recursos humanos, proyectos, entre otros. Por lo que se puede decir que se gestiona una pequeña empresa dentro de una más grande. Esto hace que el rol tenga constantes desafíos y claro, problemas por resolver, lo cual lo hace aún más retador e interesante.

REFERENCIAS

- Beltrán, J. M. (1998).** Indicadores de Gestión. Bogotá: 3R Editores.
- Best, K. (2010).** The Fundamentals of Design Management. Lausanne: Ava Academia.
- Best, K. (2011).** What can Design Bring to Strategy? Designing Thinking as a Tool for Innovation and Change.
- Best, K. (2015).** Design Management, Managing Design Strategy, Process and Implementation (2° ed.). Londres: Bloomsbury.
- Cooper, R., Junginger S. & Lockwood, T. (2013).** The handbook of Design Management. Londres: Bloomsbury.
- Design Thinking (2018).** ¿En qué consiste el proceso? Design Thinking en español. Obtenido de: <http://designthinking.es/inicio/index.php>
- Hands, D. (2009).** Vision and Values in Design Management. Lausanne: Ava Academia.
- Jerrard, R. & Hands, D. (2008).** Design Management, Exploring fieldwork and applications. 1° Edición: Routledge.
- Pérez, L. & García, A. (2016).** El diseño como estrategia en la generación de ideas para la innovación. Ciencia UANL, (19) 78, Marzo-Abril 2016. Obtenido de: <http://cienciauanl.uanl.mx/?p=5626>
- Merholz, P. & Skinner, K. (2016).** Org Design for Design Orgs (1° ed). Estados Unidos: O'Reilly Media
- Mohd, N., Wahab, S., Al-Mamun, A., Yaacob, S., Kumar, N. & Fazal, S. (2016).** Defining the Concept of Innovation and Firm Innovativeness: A Critical Analysis from Resorce-Based View Perspective. International Journal of Business and Management (11) 6, Mayo 2016. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/303521736_Defining_the_Concept_of_Innovation_and_Firm_Innovativeness_A_Critical_Analysis_from_Resorce-Based_View_Perspective