



CAPÍTULO 2

LA CULTURA DEL DISEÑO EN LAS ORGANIZACIONES PYME: UN TRABAJO DE GESTIÓN

A pesar de ser la industria el “medio natural” del diseño industrial, la actividad del diseño no se produce naturalmente en las empresas. Esto es así porque el mundo industrial tiene una dinámica y un modo de operar que responde a las exigencias competitivas del mercado, cuyas condiciones desconoce el diseñador, en la mayoría de los casos. Por lo tanto, al integrarse a la industria se produce un desencuentro frente a lo que el empresario espera o lo que el contexto requiere.

Tradicionalmente, el diseño industrial ha tenido una función expresiva para los productos y de aprovechamiento de procesos de producción, más bien que ser considerado como un elemento estratégico.

A esto se suman los cambios producidos en las tres últimas décadas en las tecnologías de producción y en la economía, donde la innovación se convierte en el paradigma ineludible para la comercialización de bienes. El problema de la innovación se aborda en el capítulo 5.

En ese marco, las decisiones sobre el producto se desplazaron hacia otros agentes empresariales: consultores de marketing, de logística, de organización, etc; y el papel del diseñador se relegó hacia lo instrumental perdiendo protagonismo en la gestión.

La complejidad del contexto contemporáneo caracterizado por la incidencia de la globalización, las tendencias en evolución y el comportamiento cambiante del mercado, ha demandado que las empresas se enfrenten a nuevos desafíos donde el diseño se convierte en una pieza fundamental para resolverlos. Estos retos llevaron a un replanteamiento del papel del diseño y de su gestión en la empresa y la sociedad.

La gestión del diseño ya lleva un recorrido histórico de más de tres décadas que empezó como programa de formación, vinculado a las escuelas de negocios



inicialmente en Estados Unidos y posteriormente en Europa, luego se incorporó en algunas escuelas de diseño, orientado a establecerlo como una función crítica del negocio, como parte de su estrategia y proporcionar el idioma y el método para manejarlo efectivamente. Era necesario que el diseñador comprendiera y hablara los términos del mundo de los negocios.

Un concepto reciente de la gestión del diseño es concebida como:

“el conjunto de actividades de diagnóstico, coordinación, comunicación, negociación y diseño que se llevan a cabo tanto en la actividad de consultoría externa como en el ámbito de la actividad empresarial, interactuando con los sectores responsables de la producción, de la programación económica y financiera y de la comercialización, con el fin de hacer factible una participación activa del diseño en las decisiones del producto” (Leiro, 2004: 18).

Tal concepción implica la comprensión por parte del diseñador de los puntos de vista de los diferentes agentes que interactúan en el contexto empresarial, con el fin de introducir los lineamientos del diseño en los procesos de toma de decisiones sobre el producto, la innovación o el valor, para responder a los problemas sociales y culturales de los proyectos que se emprenden en los negocios.

Procesos como el Diseño Empático o como el Design Thinking, que enfocan la innovación a partir de centrar la mirada en el usuario o en el cliente, se han ido involucrando en varias organizaciones, a través de empresas consultoras, con el fin de mejorar sus actividades de innovación.

Diseño Empático

El diseño empático es un conjunto de técnicas a través de las cuales se puede activar la innovación en las empresas. Para ello se requiere que sus representantes observen a los clientes utilizando los productos y servicios en el contexto de sus propios entornos en el transcurso de sus actividades diarias. A la vez, el diseño empático exige interacciones creativas entre personas que constituyan un equipo multidisciplinar, para que puedan ofrecer desde sus distintas miradas un panorama más completo de cada situación estudiada. Al final del proceso, se cuenta con el potencial para reorientar las capacidades tecnológicas existentes en la empresa hacia negocios completamente nuevos.

Aunque se insiste en escuchar a los clientes, su capacidad para orientar el desarrollo de nuevos productos se ve limitada a su experiencia o a lo que ellos puedan imaginar y describir como posible innovación. Además, las técnicas cuantitativas de investigación de mercados han resultado ser limitadas porque en las encuestas, en muchos casos, el cliente no manifiesta problemas del producto

por estar acostumbrado a él o porque no los detecta como problemas. También hay aspectos que son de carácter intangible del producto pero son muy relevantes para los usuarios (el olor del cuero de un carro nuevo o el sonido del motor) y que resultan ser aspectos muy importantes en el momento de compra o de uso, pero que solo pueden ser reconocidos mediante procesos de observación.

Las técnicas de diseño empático aportan cinco tipos de información: nuevas utilidades para el producto a partir de descubrir los nuevos usos y aplicaciones que hacen los usuarios del producto; las interacciones con el entorno del usuario mediante las cuales se pueden hacer mejoras competitivas al mismo; posibles combinaciones y adaptaciones de productos para atender necesidades particulares de los usuarios que ellos mismos ya han venido implementando; valores simbólicos, atributos intangibles, vínculos emocionales; y necesidades no expresadas por los usuarios (Ledonard y Rayport, 2000).

En el proceso para llevar a cabo el diseño empático se recorren cinco etapas: la observación por parte de profesionales imparciales y curiosos del comportamiento de usuarios claves en sus rutinas normales; la recolección de datos como indicios visuales, auditivos y sensoriales a través de video y fotografía, que pueden ofrecer pistas de la adecuada interacción o no de los usuarios con los productos o descubrir nuevas necesidades; la reflexión y el análisis de los datos recolectados por parte de los miembros del equipo interdisciplinario; la presentación de ideas de manera crítica a través de representaciones gráficas y visuales; y por último, realizar prototipos de posibles soluciones, que sirven para aclarar el concepto del nuevo producto y fomentar la discusión de la innovación con otros interesados y con los mismos clientes.

Design Thinking

El término “Design Thinking” es acogido por IDEO, reconocida consultora de innovación por diseño, como una disciplina que usa la sensibilidad y los métodos de los diseñadores para encontrar las necesidades de la gente o deseabilidad, con la factibilidad tecnológica y con la viabilidad estratégica del negocio, con el fin de convertirlas en valores para el consumidor y una oportunidad de mercado (Brown, 2009).

Desde esta perspectiva el diseño es entendido como una actividad interdisciplinaria y colaborativa que contribuye a atacar problemas más complejos, concibiéndolo como una actividad centrada en el ser humano.

El pensamiento de diseño se fundamenta en tres dominios: personas, tecnología y negocios, desde los cuales emergen más complejidades. En el dominio de las personas, hoy en día se tiene una cantidad de nuevos ecosistemas de usuarios y participantes de la innovación. En el dominio de la tecnología es necesaria la

mirada hacia las redes cuya característica principal es la emergencia permanente de nuevas cosas. En cuanto al dominio de los negocios, la cuestión gira en torno a la contraposición entre los modelos de negocios basados en las tradicionales cadenas de valor y el consumo y la exploración de nuevas vías para la creación de valor (Fig. 8).

Es así como el pensamiento de diseño permite considerar el problema de innovación holísticamente, no solo referida al producto sino también a los procesos implicados e involucrando a las personas responsables, utilizando la observación, la creación de un prototipo, la construcción y la narración. Estos métodos pueden ser aplicados por una amplia gama de gente y de retos de una determinada organización, mediante un acercamiento compartido reuniendo a personas de diversas disciplinas para explorar con eficacia las nuevas ideas que

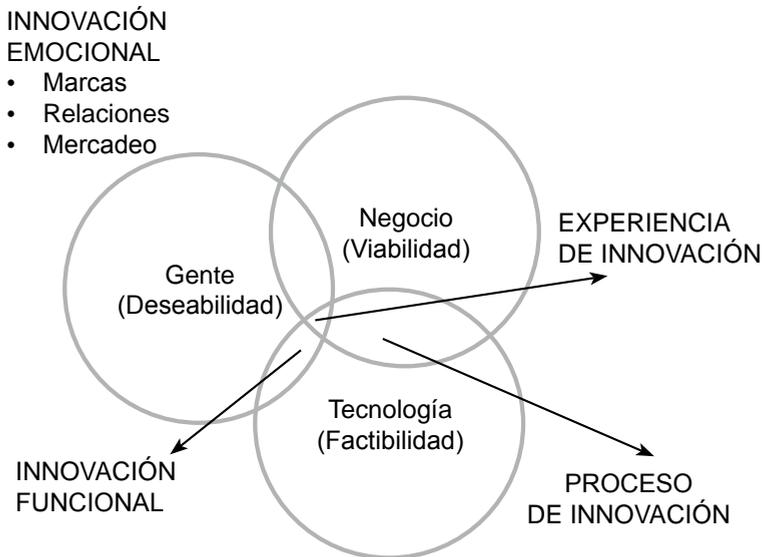


Fig.8. Modelo de Innovación desde Design Thinking de IDEO (Fuente: IDEO)

son más centradas en el ser humano, que pueden ser mejor ejecutadas, y que generan nuevos resultados valiosos.

La innovación es accionada a través de la observación directa de “qué es lo que la gente quiere y necesita en sus vidas, de qué es lo que a ellos les gusta o disgusta acerca de la manera particular en que los productos son fabricados, empaçados, promocionados, comercializados y respaldados” (Brown, 2008:86), allí los factores humanos permiten comprender la empatía para la persona durante el uso y su relación con el producto.

Pero el diseño centrado en el ser humano va más allá de simples beneficios ergonómicos; incluye a la vez comprender la cultura y el contexto, antes de



comenzar a tener nuevas ideas. Se trata de comprender cuáles son las aspiraciones y motivaciones de la gente. El equipo de diseño comienza por las personas y la cultura en lugar de la tecnología, haciendo que el pensamiento de diseño se active mediante el aprendizaje por acción, es decir, que de manera paralela se orienta el pensamiento construyendo prototipos y se construyen los mismos para pensar. Cuando los diseñadores trabajan conociendo a los usuarios en sus entornos de vivienda y de ocupación laboral se adquiere un aprendizaje que lleva a cuestionarse acerca de lo que ellos deben hacer para mejorar las experiencias de las personas; de cómo crear interesantes oportunidades de innovación con un impacto positivo, generando también un beneficio económico.

Como resultado del trabajo entre diseñadores, usuarios y expertos surgen estrategias planteadas por la misma gente y modelos de negocios partiendo de sus necesidades. De tal modo que la gestión del diseño se ha ido consolidando para posibilitar la intervención, organización, mediación y estructuración del diseño en la complejidad del mundo económico y empresarial. Fomentar la cultura del diseño con fines de innovación en la organización empresarial es parte de la gestión del diseño para su aplicación estratégica en los negocios y el desarrollo de las ventajas que su participación tiene en todos los aspectos funcionales de la empresa.

2.1 LOS ESTUDIOS DE GESTIÓN DE DISEÑO EN EUROPA Y EN LATINOAMÉRICA

En países desarrollados que tradicionalmente han tenido una cultura del diseño, su incorporación en las empresas ha sido una experiencia cuyos resultados se vienen midiendo sistemáticamente en las últimas décadas. Estos estudios son llevados a cabo por organismos estatales encargados de la promoción del diseño y dan cuenta de los beneficios económicos y sociales que brinda la inversión y la actividad del diseño en los negocios, que a la larga inciden en la mayor competitividad del país.

Los beneficios del diseño en la empresa ya han sido demostrados y los empresarios de alguna manera lo reconocen. En España, el Estudio del Impacto Económico del Diseño en ese país, realizado por la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación, DDI, en el 2005, revela que el diseño es un valor en alza, un factor fundamental para que las empresas crezcan y sus productos estén de acuerdo con las demandas y las expectativas de sus clientes, además de ser un factor de mejora para la sociedad, que contribuye a elevar el progreso, la calidad de vida y el bienestar de las personas. El “no diseño” implica una pérdida de oportunidades y de ventajas, dejando en claro que el diseño contribuye con el crecimiento de la empresa, de su productividad y ventas a partir de una profunda relación con la gestión comercial del marketing. Además, en el ambiente



empresarial sí se percibe que el diseño puede responder a las necesidades y deseos de los clientes, a la vez que ellos han aprendido a valorar el diseño. El mismo estudio realizado en el 2008 revela similares resultados, de los cuales cabe destacar el aumento en la incorporación de diseñadores dentro de la nómina de las empresas, el reconocimiento al aporte del diseño en el mejoramiento de la imagen de la organización, así como en el aumento de las ventas y su contribución al mejor funcionamiento de las diferentes actividades de la empresa. El estudio también muestra que la demanda de diseño se manifiesta en el siguiente orden: diseño de multimedia, diseño gráfico y diseño de producto, seguido de otros campos involucrados.

Por otra parte, el Reino Unido publicó en septiembre de 2005 la Investigación de la Industria del Diseño realizada por el Design Council conjuntamente con el DBA, Asociación de Negocios del Diseño. Es un estudio completo de la industria del diseño en este país, que procuró explorar el tamaño y la forma de la industria, la naturaleza de sus clientes y competidores y cómo se ganan negocios de diseño, así como también el estado de la educación en esta materia.

El estudio dejó ver que la mayoría de los negocios de diseño son pequeños emprendimientos de menos de 3 años, cuya nómina oscila entre 5 y 10 empleados. Se enfocan a los clientes locales siendo el mayor comprador de servicios de diseño la industria de servicios. La mayor parte de los diseñadores consiguen nuevos negocios a través de recomendaciones personales y consideran que para ganarlos es muy importante entender las necesidades de los clientes y mantener una buena relación con ellos. El tipo de diseño que mayor actividad tiene actualmente es el relacionado con las comunicaciones y lo digital.

En el campo del diseño industrial, un buen porcentaje de los profesionales trabajan internamente en equipos de las empresas. Los diseñadores identifican la habilidad para comunicar el valor del diseño para los negocios como un desafío clave para el ramo; sin embargo, los encuestados consideran que sus colegas no están comunicando bien ese valor y el 93%, sostiene que la formación para los negocios es esencial para los diseñadores.

En Latinoamérica, las experiencias para instalar la cultura del diseño han sido realizadas en primer lugar desde la academia y luego desde la instancia política. En Brasil, la iniciativa está dada desde el Programa Brasileiro de Diseño que hace parte del Ministerio de Desarrollo de Brasil, con el apoyo económico de SEBRAE. Con la asistencia de la Agencia para el Desarrollo Industrial, se fomentó la cooperación de otros socios para la promoción de las iniciativas de diseño, logrando el interés de varias de las grandes empresas nacionales y la conformación de un Banco para su Desarrollo (BNDES). El Programa cuenta con 100 unidades, centros de diseño, en varias partes del país. El Centro de Design de Paraná es considerado modelo por su gestión para llevar a cabo diseño en las empresas. Ha establecido una metodología de cuatro etapas: 1. Identificación de



la demanda, es decir, conocer cuáles empresas están interesadas en desarrollar productos; 2. Creación de un Movimiento por el Diseño, o sea, propiciar el conocimiento e intercambio de experiencias entre empresarios a través de cursos y conferencias; 3. Contratación de diseñador, bien sea como consultor externo o conformando un equipo interno, de lo que se trata es de tener la experiencia para resolver los problemas en la práctica; y 4. Comunicación de la experiencia, dándola a conocer a través de un catálogo y la organización de una exposición.

En Buenos Aires (Argentina) el Centro Metropolitano de Diseño CDM es una institución de carácter público creada para asistir a las empresas, diseñadores y emprendedores de esta ciudad, con el objetivo de mejorar su competitividad a partir del diseño y la innovación.

Trabaja desde cuatro áreas: 1. El Instituto Metropolitano de Diseño, IMDI, que es un espacio de reflexión sobre temáticas relacionadas con el pensamiento estratégico, la innovación en el diseño y el mundo productivo. Las experiencias que se han tenido desde las asesorías brindadas por el CMD en trabajo con empresas, han sido consignadas en libros publicados por esta entidad y de distribución gratuita. 2. Área producto que consiste en alinear sectores de una rama productiva para conformar la cadena de valor y a su vez, un sistema integral de gestión de diseño y desarrollo de productos. 3. Área IncuBA, programa que promueve el crecimiento y desarrollo de proyectos vinculados al diseño, al turismo o a otras industrias culturales. 4. El Dorrego, un espacio donde se exhiben productos de diseño, que se combina con una agenda de eventos y ferias temáticas.

También, la Secretaría de Industria, Comercio y Pyme del Ministerio de Economía y Producción de Argentina, llevó a cabo durante el primer semestre de 2007 un estudio sobre el impacto económico del diseño en 8 sectores productivos, referenciado en la metodología del DDI de España. Dentro de las conclusiones a las que se llegó está el hecho de que el 30 % de las empresas realiza los pasos de diseño indicados; el 84% afirmó que utiliza algún tipo de diseño; y las empresas que han incorporado diseño, el 66%, ha crecido igual o más del 50 %.

Por su parte, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, INTI, cuenta con el Programa de Diseño para asistir en la mejora de la competitividad industrial a través de la incorporación de la cultura del diseño en las empresas, destacando su rol de facilitador de la innovación. Recientemente realizó diagnósticos de diseño en 23 empresas del municipio de Morón, a partir de metodologías internacionales ajustadas por ellos. Los resultados dejaron ver la falta de estrategias de planificación y desarrollo tanto en productos como de identidad, que imposibilita que la inversión en diseño sea capitalizada.

Por último, cabe señalar que Buenos Aires ha sido declarada Ciudad del Diseño por parte de la UNESCO, en agosto de 2005, a través de una gestión política llevada a cabo por entes gubernamentales.

En Chile, la creciente influencia que está teniendo el diseño en el desarrollo económico e industrial del país, ha impulsado al gobierno a desarrollar una política nacional de diseño como política de Estado, con un foco en una estrategia multisectorial para mejorar la calidad, la cobertura del diseño en Chile y la competitividad de los productos en el mercado interno, e incrementar la participación del país en los mercados internacionales a través del valor agregado que significa integrar el diseño a la estrategia empresarial y sus productos y servicios. El análisis de las oportunidades para una política del diseño en Chile, incluye el planteamiento de una estrategia con acciones de corto, mediano y largo plazo, un plan de fomento y desarrollo, un plan para la educación y el desarrollo de investigación, la creación de un organismo (“Consejo Nacional de Diseño para la Competitividad”) y consejos regionales para el desarrollo de planes y programas vinculados con Agencias de Desarrollo Productivo y Nodos para tener un impacto regional.

De otra parte, se está llevando a cabo la iniciativa Design in(g) Valparaíso como proyecto para convertir a esta ciudad en Distrito de Diseño. Liderada por Alejandro Rodríguez Musso, director de la Escuela de diseño de la Universidad de Valparaíso esta iniciativa busca la creación de condiciones para que se instale la industria del diseño en la ciudad generando un distrito de desarrollo en torno a esta disciplina.

“Un distrito de diseño de esta naturaleza consiste en la instalación de tiendas de diseño, editoriales de diseño, oficinas de servicios de diseño, fotografía, publicaciones especializadas, empresas especializadas en realización de prototipos, modelos y maquetas, desarrollo de eventos nacionales e internacionales como concursos, exposiciones, ferias, programas de estudio de pre y post grado. Se trata de un esfuerzo de gestión en torno a la articulación de los agentes que participan del proceso, produciendo una integración horizontal y vertical de la industria. En síntesis, se trata de concentrar territorialmente la oferta, para generar la demanda” (Rodríguez, 2007b:7).

En este sentido, proponen cinco programas para instalar la cultura del diseño en Valparaíso: Programa de difusión del diseño, Programa de fomento del diseño, Investigación y desarrollo de productos y servicios, Observatorio del diseño y Programa de transferencia tecnológica.

Las empresas colombianas, en su mayoría pequeñas y medianas, se enfrentan al reto de la competencia global con muchas desventajas, tal como lo señala el informe Monitor acerca de la competitividad del país, realizado en la década de los 90. Una de ellas es el hecho de que el diseño ha tenido una lenta incorporación dentro de la cultura de las organizaciones, lo cual ha incidido en un aletargamiento cuyo resultado es que aún no sea considerado un factor estratégico de competitividad en los negocios.



Esta situación se debe a múltiples factores, y a su vez por múltiples responsables, desde diseñadores, empresarios, gobierno, hasta diversas circunstancias como las dificultades presupuestales de los organismos encargados de la promoción de diseño en el país, que limitan y hacen inconstante su gestión. Razón por la cual no se han realizado estudios en Colombia similares a los mencionados al inicio. No obstante, se han llevado a cabo encuestas de innovación tecnológica a nivel nacional pero no relacionan los beneficios obtenidos y mucho menos, la incidencia que particularmente tiene el diseño en ellos.

El gobierno colombiano, en el documento Visión 2019, puesto en circulación para debate nacional en el 2005 por parte de la Presidencia de la República, se ha trazado varias metas para el futuro del país hasta esa fecha, algunas relacionadas con la competitividad: “para el 2019, el sector productivo deberá estar en capacidad de aprovechar las ventajas comparativas y generar ventajas competitivas, innovando y generando valor agregado, adaptándose a los mercados internacionales y aprovechando y creando nuevas oportunidades” (2005:31). Para cumplir este compromiso se necesita del aporte del diseño, de allí la necesidad de llevar a cabo diagnósticos y acciones que permitan el desarrollo de su cultura en las organizaciones para la generación estratégica de valor e innovación, marco en el cual se instala este trabajo.

En Colombia, los esfuerzos por consolidar la cultura del diseño han sido inconstantes. Actualmente, el Programa Nacional de Diseño para la Industria, adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico, lleva a media marcha sus actividades de trabajo con empresas, por falta de presupuesto.

También cabe anotar que hubo experiencias que se llevaron a cabo en Bogotá y algunas ciudades principales a través de las Cámaras de Comercio. Los ejercicios se realizaron por medio de diseñadores consultores que estudiaban los casos de los empresarios y que planteaban soluciones basadas en una cotización de sus servicios, como lo señala Adriana Salhet, funcionaria de FOMYPYME, del Programa Nacional de Diseño para la industria¹.

Por otra parte, el pago del proyecto se realizaba de la siguiente manera: 50% por parte del empresario y 50% por parte del Programa. Sin embargo, no se tenía una metodología específica para llevar a cabo el diagnóstico y seguimiento. Actualmente, los proyectos de diseño que las empresas quieran adelantar por esta vía deben competir con otro tipo de proyectos de diversos campos.

Por otra parte, en el año 2008 la Mesa Sectorial de Diseño del SENA en asocio con la Universidad Nacional de Colombia realizaron el Estudio de Caracterización

1 Entrevista telefónica con la funcionaria, enero 15 de 2007.

Ocupacional del Diseño en la Industria Colombiana, en 214 empresas de 8 sectores de la industria manufacturera y 22 empresas prestadoras de servicios de diseño. El estudio estaba orientado a identificar y describir la situación actual y las tendencias de desarrollo del diseño en la industria colombiana, en los entornos ocupacional, organizacional, tecnológico y formativo.

En cuanto a la cultura empresarial, el estudio evidencia que a pesar de haber una motivación de las empresas por los temas de diseño, innovación y desarrollo; el interés se centra en la producción. Además, los recursos destinados a las actividades de diseño y desarrollo no son adecuados y no corresponden a dicha motivación.

En lo concerniente al entorno tecnológico se pudo establecer que en la mayoría de las organizaciones se llevan a cabo actividades dispersas y no articuladas con la visión de la empresa, considerando que se hace I+D. Se encontraron similares situaciones en las que las empresas prestadoras de servicios de diseño, las cuales no participan en sus procesos ni en desarrollo de producto, sino que se dedican al diseño y producción de comunicación de mercadeo.

En cuanto a la participación de profesionales en la industria; se determinaron tres grupos: profesionales en áreas de diseño (28%), técnicos y tecnólogos (27%) y profesionales de ingeniería (26%). Estos últimos con una remuneración más alta que los diseñadores. Los empresarios manifiestan satisfacción frente a las expectativas de contratación de diseñadores, con un impacto positivo en el diseño de productos, la posibilidad de desarrollar actividades de prospectiva, el mejoramiento de la competitividad integral de la organización y el desarrollo de nuevos productos con un alto valor agregado. El estudio también señala una carencia de la integración de diseñadores en el sector de los plásticos, debido tal vez al alto componente técnico requerido.

Con respecto a la formación en diseño, el estudio señala que las empresas valoran los conocimientos en tecnología, materias primas, procesos de manufactura requeridos para la producción, más que valorar la capacidad de innovación y el potencial para comercializar productos. Otras capacidades fundamentales para la competitividad empresarial fueron valoradas de manera baja como la capacidad para controlar el impacto ambiental y económico de los productos, el conocimiento y la capacidad para incorporar aspectos físicos y psicológicos de los consumidores en el diseño de productos, y la capacidad para generar información técnica de productos y servicios.

Con el estudio queda en evidencia la necesidad de trabajar conjuntamente entre las instituciones educativas, las empresas y los entes gubernamentales relacionados, alrededor de programas que busquen atender a intereses comunes y que los beneficien para lograr mejores niveles de desarrollo empresarial, a partir de que cada uno, desde su perspectiva, asuma este compromiso.



En síntesis, los estudios de gestión del diseño han permitido tener una mejor comprensión para que los gobiernos que los aplican, los empresarios, y la comunidad en general, tengan mayor conocimiento de lo concerniente al uso y aprovechamiento del diseño, todo lo cual contribuye a tener una mejor visión de lo que puede ser el futuro del país en términos de competitividad, de identidad y de posicionamiento en el mapa de la economía global.

En los países latinoamericanos estos esfuerzos enfocados a promover la profesión a través de las relaciones productivas entre el comercio y el diseño, han sido inconstantes o no han contado con el suficiente potencial para llevar a cabo una tarea de impacto.

Se requieren estudios que permitan dar cuenta de estas contribuciones, del papel real que está jugando el diseño en las organizaciones y en la prestación de servicios, en las exportaciones, así como del grado de instalación del diseño en las industrias y en su estrategia, si se quiere que sea realmente un factor de competitividad para los países.

Lo anterior permitirá tener estadísticas claras acerca de lo que están haciendo los diseñadores, de cuál es el aporte del valor del diseño a la economía nacional, de cuál es el grado de inserción del diseño en las empresas y sobre qué demandan los empresarios del diseño. Estas cifras harían posible ir midiendo y alcanzando objetivos sobre el futuro de la gestión estratégica del diseño en los negocios.

Es preocupante que sigue existiendo desconocimiento del acceso que puede tener el empresario a servicios de diseño, que la internacionalización de estos servicios aún es esquivada y que la protección a la innovación y a los diseños se descuida.

De acuerdo con lo anterior, se pueden establecer los siguientes modelos para llevar adelante la cultura del diseño (Tabla 1):

MODELO	CONSTITUCIÓN	MODO DE ACTUACIÓN	RESULTADOS
Centros de diseño	Figura estatal encargada de la promoción del diseño, con apoyo financiero del gobierno y en algunos casos de empresas grandes del país.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de diagnósticos de diseño en las PyMes. • Estudios del valor de diseño en el país. • Capacitación a diseñadores y empresarios en temas de diseño. • Desarrollo de guías metodológicas de gestión de los diversos campos del diseño, así como para la generación de valor e innovación en varios sectores productivos. • Actividades de promoción del diseño como ferias y circuitos de diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Institucionalización del diseño en el ámbito local y nacional. • Generación de espacios para mostrar los productos innovadores y las experiencias de diseño llevadas a cabo. • Articulación de los agentes locales alrededor de la cultura del diseño. • Registro y documentación de las experiencias en publicaciones.
Estudios de diseño	Figura de asociatividad de diseñadores de diferentes campos con profesionales de otras disciplinas. En algunos casos conformados cooperativamente; en otros como iniciativa independiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de actividades en diferentes líneas de trabajo del diseño: consultoría estratégica, diseño de producto, marca, empaque, prototipado e ingeniería de producto para clientes locales y mercado nacional o internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajos desarrollados son encargados por grandes empresas o multinacionales.
Redes y asociaciones	Asociación de diseñadores, universidades u otros agentes del diseño a manera de red con objetivos y desarrollo de actividades en torno al diseño.	<ul style="list-style-type: none"> • Redes académicas de diseño, desarrollo de proyectos académicos por parte de universidades en convenio. • Red de diseño latinoamericano, espacio virtual y desarrollo de encuentros de diseño. • Asociaciones locales y nacionales de diseñadores. • Promoción de la oferta de servicios de diseño, reflexión de aspectos no muy definidos de la realidad profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Algunas han tenido un trabajo constante, otras muy intermitentes y algunas se disuelven y luego reaparecen. • Permiten la actualización permanente y el intercambio de experiencias de diversos lugares. • Son punto de referencia sobre la concentración de la oferta de servicios disponible.
Distrito de diseño	En el caso de Chile, se plantea para la localidad de Valparaíso, en donde se pretende consolidar la cultura del diseño como distintivo local.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la oferta de diseño en cluster. • Desarrollo de actividades de formación en diseño y de promoción de la profesión. • Vinculación de diversos agentes en torno a la cultura del diseño. • Formulación de políticas nacionales de diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia que se está llevando a cabo en Chile, con algunas iniciativas que ya se han desarrollado como investigaciones del sector de diseño, ampliación de la oferta de posgrados en diseño y documentos para la política de diseño.

Tabla1. Modelos para llevar adelante la cultura del diseño

A pesar de ser fundamental la formación empresarial para los diseñadores, esto no es una fortaleza en el sistema educativo latinoamericano y los diseñadores siguen sin saber comunicar los beneficios o las ventajas del potencial que tiene el diseño para los negocios.

Ante esta realidad ¿cómo implementar una cultura de diseño en los negocios y cómo hacer que la empresa sea una expresión de ella?

Para definir la cultura del diseño dentro de la organización empresarial, se realiza un análisis de los diferentes instrumentos de diagnóstico y evaluación de la gestión del diseño en la empresa, con el fin de caracterizarla de una manera totalizante.

2.2 NIVELES DE INTEGRACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA DEL DISEÑO EN LAS ORGANIZACIONES

Los países que tradicionalmente han tenido una cultura de diseño, como es el caso de Inglaterra, Suecia y España, por medio de sus centros de diseño han elaborado instrumentos que hacen posible tener herramientas de diagnóstico, evaluación y gestión. Es así que se analizan el Atlas Design del Design Council del Reino Unido, la Escalera del Diseño de la Fundación Sueca de Diseño Industrial, la Guía Predica de la Sociedad Estatal de Diseño, Desarrollo e Innovación, DDI de España, y el Audit de la Universidad Politécnica de Valencia.

A través del análisis de los diferentes instrumentos de diagnóstico o de incorporación del diseño en las empresas, se puede establecer que la cultura del diseño o los aspectos que podrían caracterizar su cultura del diseño se instalan en el último de los niveles (*) de intervención de la actividad del diseño en la organización, y que además es un proceso que se desarrolla a largo plazo. Dicho de otra manera, para que en una organización haya una cultura de diseño consolidada se requiere de varios procesos previos que demandan a su vez un tiempo de desarrollo. Lo anterior se puede visualizar en los esquemas que plantea cada uno de los instrumentos analizados (Fig. 9):

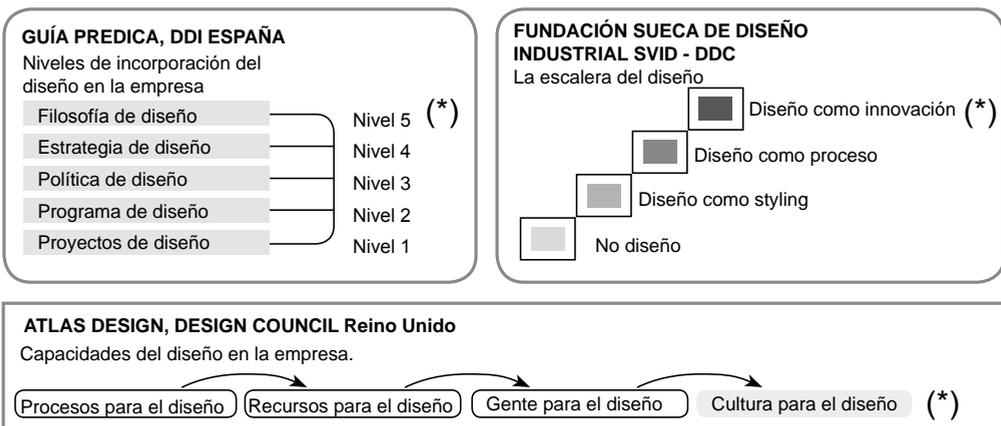


Fig. 9. Esquema de la Guía Predica del DDI de España, de la Escalera del Diseño de SIVD de Suecia, e ilustración esquemática basada en el instrumento del Atlas Design del D.C. del Reino Unido.



2.2.1 ATLAS DESIGN. DESIGN COUNCIL. REINO UNIDO

A través de la herramienta para auditar las capacidades de diseño de las empresas, se puede plantear que en una organización hay cultura del diseño cuando:

- Hay una comisión del diseño liderada por la gerencia de la empresa; con un papel importante en la toma de decisiones oportunas durante el proceso del diseño, encargada de explicar las ventajas de la apropiada inversión en el mismo.
- Hay actitudes positivas para con el diseño; pues se ha comprendido su importancia para la empresa. Es importante que la cultura de trabajo dentro del negocio sea receptiva de las ideas de diseño y entienda la contribución que ellas harán al futuro de la compañía, porque en algún momento todos estarán vinculados con la puesta en práctica de las soluciones de diseño.
- Hay un conocimiento de la planeación general de la empresa y se comprende cómo el diseño se articula dentro de la totalidad de los planes y procesos de la compañía. Hay un pensamiento estructurado para planear las actividades de diseño, de tal manera que se comunican los planes y objetivos de la empresa y los de las actividades de diseño.
- Las actividades de diseño son planeadas a corto, mediano y largo plazo para responder a varios objetivos de la empresa. La empresa entiende sus actividades como procesos, siendo el diseño uno de ellos.
- Entiende cómo se puede manejar la actividad del diseño, destinando recursos con unos principios claros de la compañía. Se fomentan las habilidades y se proporcionan las herramientas para manejar la actividad del diseño y su carácter multidisciplinar.

2.2.2 LA ESCALERA DEL DISEÑO. FUNDACIÓN SUECA DE DISEÑO INDUSTRIAL, SVID. SUECIA

Desde el análisis de la escalera del diseño relacionada con su cultura en la organización:

- Se puede plantear que la SVID coincide con el Design Council en que en una cultura de diseño dentro de la empresa, la gerencia debe estar comprometida y trabajando de manera muy cercana con el área de diseño en la estrategia de todo el negocio, teniendo una orientación hacia la innovación.
- La organización entiende que la responsabilidad del trabajo de diseño debe recaer en profesionales del mismo y no en personas que lo desconozcan.
- La actividad del diseño tiene una implicación en la empresa y en el desarrollo de productos que va más allá de determinar la forma final del producto, es decir, que supera la etapa del styling.



- De igual manera, coincide en que el diseño en la organización debe ser asumido como un proceso en el que participan varios especialistas y que se integra a los demás procesos de la empresa. La SVID entiende el proceso de diseño en 6 pasos: 1.) Determinación de puntos de partida y preocupaciones del diseño 2.) Estudio de usuario 3.) El concepto y su visualización 4.) Evaluación y selección del concepto 5.) Ajuste e implementación y 6.) Seguimiento y evaluación.
- Los recursos, los aspectos tecnológicos y financieros, el personal y el tiempo son elementos básicos, se definen antes de que el trabajo de diseño comience.
- Los análisis del usuario y de la información del contexto son aspectos fundamentales para las labores de diseño.

2.2.3 LA GUÍA PREDICA. SOCIEDAD ESTATAL DE DISEÑO DESARROLLO E INNOVACIÓN, DDI. ASTURIAS. ESPAÑA

A partir de esta herramienta para integrar el diseño en las empresas, se puede plantear que en una organización hay cultura del diseño cuando:

- El diseño se integra colaborando e influyendo en todos los niveles desiderativos de la organización, colaborando con el departamento de marketing para la definición del “perfil del producto”, con el departamento de producción para determinar los procesos y los materiales más adecuados y con el departamento comercial para la definición de la imagen de la empresa, del producto y los medios de promoción.
- La actividad del diseño responde a la estrategia competitiva basada en tres ámbitos del diseño: producto, comunicación del producto (marca, catálogos, anuncios, stands, envase, etiquetas) e imagen corporativa, a través de la cual se comunican los valores para el mercado junto con un grupo de especialistas.
- Hay una gestión de diseño a través de los cinco niveles posibles de intervención: proyectos, programas, políticas, estrategias y filosofía. La cultura del diseño se instala más en este último nivel.
- Hay una filosofía de diseño, es decir; se integra a los valores de la empresa, (“Empresa basada en el diseño”). Los valores del diseño rigen y regulan las actividades internas y externas de la empresa.
- Hay un análisis de valor en relación con el usuario y el mercado que sirve de punto de partida para el diseño estratégico con un concepto claro orientado al mercado y al ciclo de vida del producto.
- Se entiende el diseño como proceso. PREDICA lo caracteriza en 7 fases: 1.) definición estratégica, 2.) diseño de concepto, 3.) diseño de detalle, 4.) ensayo y verificación, 5.) fase de producción, 6.) lanzamiento de producto, distribución y comercialización 7.) Reciclaje y evaluación de impacto ambiental.
- Se utilizan diversas herramientas de apoyo en las distintas fases del proceso de diseño.



- Hay una medición del valor del diseño en forma cualitativa y cuantitativa (mercado, competencia, estrategia, ventas, mejoramiento de atributos, etc.) comparando los productos diseñados con un proceso adecuado en periodos anuales.

2.2.4 EL AUDIT DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA

Un aspecto a destacar dentro de este instrumento es que considera la cultura de la empresa como parte del diagnóstico de diseño y la vincula con la determinación de la imagen corporativa. En este sentido, al pensar en una cultura del diseño desde el Audit, se puede establecer como condiciones necesarias que:

- La actividad del diseño se ocupe de la concepción o mejoramiento de las líneas de productos, la determinación de sus características, el cuidado de los aspectos del diseño industrial: funcionales, de uso, fabricación y de relación forma- imagen. Además se ocupe del empaque y embalaje en su uso, funcionalidad e imagen, de la marca y el logotipo para que contribuya con el posicionamiento de la empresa, el valor agregado, su diferenciación, y reconocimiento, la generación de mayor impacto y recordación.
- La actividad del diseño se encargue de que haya un programa de imagen corporativa para la definición o mejoramiento de los elementos que la conforman, con el fin de que sean coherentes con la cultura y la actividad de la empresa. También para que haya una identificación de la dirección con los elementos de imagen corporativa y se comuniquen de la mejor manera los objetivos y rasgos distintivos de la empresa. Además, el diseño debe cuidar la aplicación de los elementos de la imagen corporativa en los diferentes formatos y superficies.
- Los proyectos de diseño se definan claramente, se programen, organicen, y planifiquen en detalle, objetivos, tiempos, responsables, recursos, y estén apoyados en estudios de mercado.
- El diseño se vincula más con la innovación que con la apariencia estética.

2.3 HACIA LA CONSOLIDACIÓN DE LA CULTURA DE DISEÑO EN LA PYME

La cultura del diseño en la organización tiene aspectos que la caracterizan en el plano de lo intangible (o abstracto) y de lo tangible (o concreto), y unos agentes que la desarrollan o promueven para otros que la reciben y aprenden.

En el plano de lo intangible, la cultura del diseño en la organización se establece como filosofía que se coordina con los valores de la empresa, para orientar su forma de pensar y de actuar tanto al interior como hacia el exterior de ella, para



lo cual es necesario que todos los miembros de la organización la conozcan y se involucren, la puedan apreciar, la asuman, la vivan y puedan hacer sus aportes. Ello demanda unas actitudes positivas de quienes conforman la empresa para que puedan reconocer el valor del diseño e incorporarlo en su cotidianidad.

En su expresión material, la cultura del diseño en la organización se integra como parte de sus procesos, a través del desarrollo de actividades que deben estar a cargo de profesionales en el área dentro de la empresa o que son encargadas a diseñadores externos, abarcando las funciones del diseño industrial del producto, del envase y empaque, de marca y logotipo y de la imagen corporativa, con objetivos de innovación y mayor generación de valor, diferenciación, comunicación, posicionamiento, mejoramiento de prestaciones y de significación en el mercado, que dé respuesta a lo que tiene valor para los consumidores. Estas actividades requieren ser planificadas con responsabilidades y presupuestos establecidos.

Por ello, los diagnósticos de diseño parten del reconocimiento de las condiciones generales de la empresa en relación con la situación de recursos económicos, financieros y productivos, su estrategia competitiva, su organización, sus clientes, su posición competitiva dentro del sector industrial y un análisis DOFA, porque justamente para instalar una cultura de diseño se requiere el compromiso de los recursos de todo tipo con que cuenta la empresa.

Como actores importantes en la consolidación de la cultura de diseño, dentro de la organización es definitivo el rol de la gerencia en el liderazgo y desarrollo del papel estratégico del diseño. Es fundamental que la cabeza de la empresa reconozca el valor y el potencial del diseño en su organización para que pueda liderar los procesos en los que participa el diseño. También este trabajo recae en los diseñadores, quienes tienen el deber de comunicar de manera efectiva ese valor y ese potencial y de interactuar con los diferentes equipos funcionales de la empresa.

Otros actores receptores de la cultura del diseño lo constituyen los grupos de proveedores, distribuidores, consumidores y demás agentes de la cadena de valor de la empresa que en determinado momento pueden ser promotores de la cultura del diseño (Fig. 10).

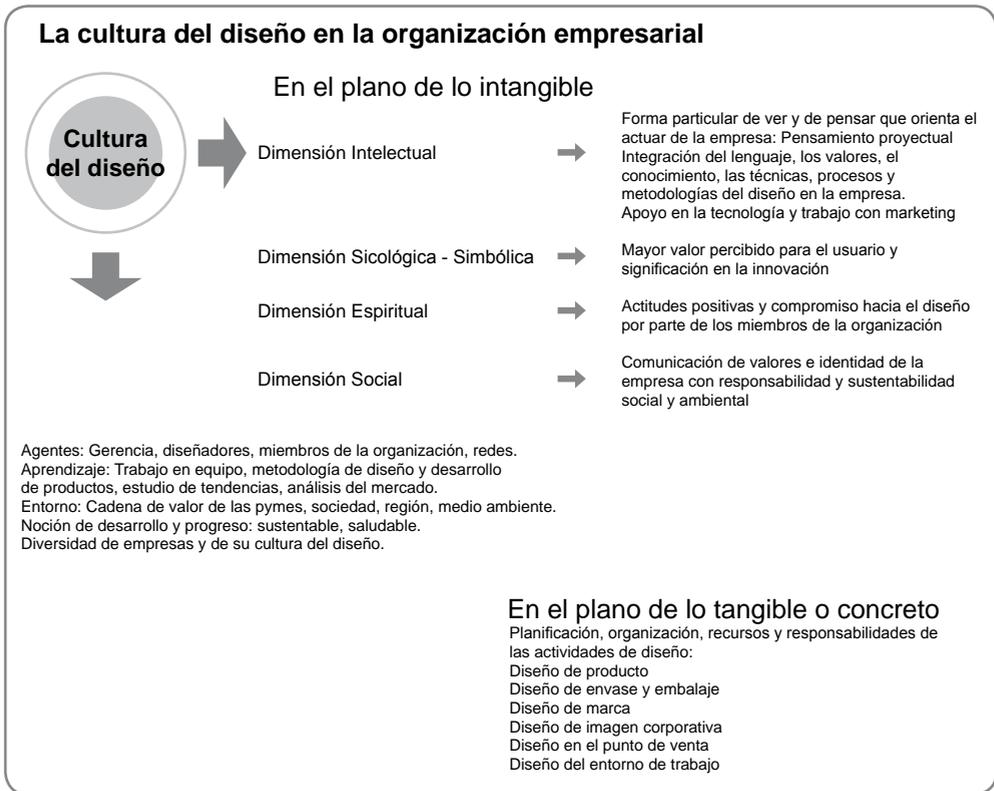


Fig. 10. La cultura del diseño en la organización empresarial.

Una empresa con una cultura del diseño consolidada se reconoce porque muestra innovación en sus productos, con un nivel importante de significación para el consumidor porque se sustenta en sus intereses. Además, se esmera en comunicar valores empresariales a través de sus mensajes de marca, imagen corporativa, puntos de venta, instalaciones, productos, etc. Porque aprovecha la información que recibe de las tendencias y de su contexto (clientes, proveedores y distribuidores) como lineamientos a incorporar en sus propuestas de diseño. También, la actividad del diseño es considerada como una parte funcional de la compañía, que trabaja coordinadamente con las otras para el cumplimiento de los objetivos y de la estrategia de la organización.

De la misma forma que no se puede hablar de un solo tipo de cultura, así sucede con la cultura del diseño en las organizaciones, pues ella varía según las particularidades de las empresas y sus características organizacionales.

Al igual que los diferentes instrumentos analizados, se podría pensar que de acuerdo con el nivel de incorporación del diseño en la empresa, se contará con una cultura del diseño en distintos grados de evolución; por lo tanto, se

encontrarán empresas sin cultura del diseño, otras con una incipiente, otras en crecimiento, y otras más con una cultura del diseño arraigada en la organización. A grandes rasgos se pueden caracterizar estos grados de avance en el siguiente esquema (Fig. 11).



Fig. 11. Grados de avance de la cultura del diseño en la organización empresarial.

