

## **Diseñadores-investigadores, significado de liderazgo en proyectos de impacto social en el ámbito del diseño.**

---

**Autor 1: Dora Ivonne Alvarez Tamayo**  
(UPAEP)  
México

### **Sobre los Autores:**

#### **Autor 1: Dora Ivonne Alvarez Tamayo**

Catedrática investigadora de la Facultad de Diseño en la UPAEP, combina ejercicio profesional y académico impartiendo cátedra en licenciatura y posgrado. Licenciada en Diseño Gráfico, Maestra en Procesos de Diseño (UPAEP), Especialista en DHP (UMAD), en Semiótica (SES-BUAP) y Doctora en Dirección y Mercadotecnia (UPAEP) obteniendo mención honorífica por investigación, suma cum laude y el premio Abelardo Sánchez Gutiérrez. Posdoctorado en Ciencias Sociales en la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, y estancia académica en OSU (2012). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Miembro del Executive Board de la Semiotic Society of America. (2016-2019) Miembro-fundadora de ELF Consortium Network LATAM-Finland, Miembro de la Comisión de Investigación de ENCUADRE.

**Correspondencia:** [doraivonne.alvarez@upaep.mx](mailto:doraivonne.alvarez@upaep.mx)

## **Diseñadores-investigadores, significado de liderazgo en proyectos de impacto social en el ámbito del diseño.**

### **Resumen:**

La formación de un diseñador-investigador requiere de la comprensión de los procesos de diseño en su etapa analítica, estratégica, productiva, evaluativa y de gestión. Ante situaciones que demandan de la intervención de diseñadores comprometidos con su rol social, sabedores de su capacidad de incidir en la calidad de vida de las personas, la comprensión del concepto de liderazgo como factor de influencia positiva y transformadora así como el diseño de experiencias de aprendizaje significativas y de prácticas situadas abona en el desarrollo del futuro profesional del diseño ampliando sus perspectivas y alcances. Desde un enfoque sociosemiótico se analiza el concepto de liderazgo y se describen los componentes de las estrategias de enseñanza y aprendizaje para incentivar la formación de diseñadores-investigadores responsables de liderar los esfuerzos de talentos que cooperan de los procesos de búsqueda de soluciones y producción del conocimiento. Dentro de las estrategias planteadas destacan el diseño de ambientes, estructuras de soporte para la incubación y desarrollo de proyectos y espacios de divulgación de resultados. Las estrategias se han llevado a la práctica con resultados favorables presentados como casos de éxito y se detectan áreas de oportunidad para fortalecer el planteamiento inicial.

### **Palabras Claves:**

Liderazgo, investigación, impacto social, significación

**Presentación:**

“Antes de ser líder, el éxito sólo se trata del crecimiento propio. Una vez que te vuelves un líder, el éxito se define por el crecimiento de otros”.

*Jack Welch, ex director de GE.*

Ante una dinámica de vida cambiante en los diversos contextos de la actividad humana, los profesionales ejercen y buscan dar respuesta a cuestionamientos y problemas indeterminados propios de los tiempos actuales. La universidad es un espacio de discusión, reflexión e innovación por excelencia, pues responde a su vocación hacia la docencia, la investigación y la extensión, tocando las mentes de su comunidad académica y extendiendo sus alcances a través de la vinculación.

Este planteamiento se realiza en el contexto educativo en una universidad privada del Estado de Puebla cuyo pensamiento rector se orienta a formar líderes que transformen a la sociedad (UPAEP, 2013) por lo que el concepto de liderazgo transformador se vuelve eje clave de los esfuerzos académicos de la comunidad. El programa académico en que se ha desarrollado la práctica docente, es un programa de Diseño Gráfico y Digital que, en concordancia con la visión de la institución, reconoce la necesidad de formar profesionales comprometidos, críticos y sabedores de su potencial para incidir en la calidad de vidas de las personas, asumiendo su rol social desde el diseño.

Es en este escenario, que el concepto de liderazgo cobra especial relevancia para la formación del diseñador. De acuerdo con Barros (2016) el concepto de liderazgo se ha concebido como una función compleja inmersa en un mundo cuyas organizaciones se caracterizan por ser complejas también tanto en su accionar como en su configuración, y enfatiza que esta misma complejidad es una característica compartida con el mundo global en que estamos inmersos.

El liderazgo parece ser una característica altamente deseable y a su vez un reto en la formación de un profesional del diseño, que conecta en procesos complejos de solución de problemas indeterminados, el pensamiento de diseño, la innovación y la transformación; y para ello, siendo congruentes con el ideario de la institución, la investigación es un componente necesario para diseñar responsablemente, en tanto que las soluciones a problemas humanos no deben ser improvisadas sino fundamentadas en la verdad a través del estudio serio y metódico, so pena de correr el riesgo de destruir en lugar de construir (UPAEP, 2013).

De acuerdo con Brown y Katz (2009), estamos en un punto crítico de rápidos cambios que nos obligan a buscar no sólo nuevas formas de resolver problemas, sino a ser capaces de detectar los nuevos problemas a resolver. En este sentido, investigar y diseñar comparten una vocación hacia el conocimiento, su producción, y su divulgación respectivamente, pero sobre todo comparten la sensibilidad hacia los fenómenos, las personas y los entornos para la solución de problemas, por lo que es inevitable reflexionar sobre la formación de un diseñador-investigador que ponga en práctica su potencial transformador.

Desde su inclusión en las universidades, el diseño ha adquirido un nivel de teorización importante; el contexto universitario concede al diseño un espacio privilegiado para pensar, hacer y difundir el conocimiento generado a partir del mismo” (Ariza, 2010:6), teniendo en cuenta que la relación diseño-investigación en la práctica profesional, despliega las posibilidades de investigar para el diseño, sobre el diseño y a través del diseño (conforme al modelo desarrollado por Frayling, 1993).

De acuerdo con Eyssautier (2006), el sujeto investigador orienta sus capacidades intelectuales hacia la aprehensión de un objeto de conocimiento, y para ello, el proceso de aprendizaje es considerado como un fenómeno multidimensional que demanda actividades intelectuales tales como el manejo de información, la percepción, la memoria, la descripción, la imaginación y el pensamiento. En analogía con el proceso de diseño, estas capacidades son igualmente necesarias para el desarrollo de satisfactores, discursos y artefactos centrados en las personas que los requieren respondiendo a una intencionalidad.

Ante la pregunta ¿cómo formar diseñadores líderes concientes de su capacidad transformadora? El objetivo es discutir el valor semántico del concepto de liderazgo y sus implicaciones en el diseño de estrategias para la formación del perfil profesional de un diseñador-investigador desde una perspectiva sociosemiótica.

### **El rol social del diseño**

De acuerdo con Gutiérrez (2008), el hombre busca transitar con certeza en medio de una realidad construida socialmente, que pone en juego el conocimiento de uno mismo en relación con los demás. En un contexto determinado, toda acción en sociedad implica la libertad y la voluntad; el hombre decide actuar en tanto encuentra una motivación razonada en función de las estructuras socialmente admitidas. Estas decisiones implican la prudencia entendida desde la mirada aristotélica como el estímulo de actuar provechosamente en sociedad generando beneficio propio y ajeno.

Es en sociedad que se establecen acuerdos y consensos que sirven de guía para diseñar. El acto diseñístico no escapa a la lógica del comportamiento social, pues el rol del diseñador implica tender los puentes en función de la satisfacción de necesidades humanas. Mediante el contacto con

otros seres humanos se genera conocimiento, y se desarrolla el hábito prudencial orientado al bien común.

Desde la mirada del personalismo contemporáneo, la relacionalidad con cosas, mundo, cultura y semejantes, es una característica inherente de la persona, quien es agente, actor y creador en situación social. Dicha situación social actúa como encuadre, condición y referencia de lugar y posición que permite a la persona situarse respecto a sus posibilidades y realidad sociales.

“La situación social es el conjunto de elementos o realidades sociales que enmarcan la vida personal, y el específico modo insertarse en la vida social a la par que define el ámbito o repertorio de posibilidades” (Medina, 1989: 24). El diseñador-investigador es una persona sensible a la situación social, y que, si reconoce su poder de incidir, reconocerá también su alcance y responsabilidad asumiendo el rol social que le es propio.

Frente a fuertes tendencias sobre la innovación tecnológica Brown y Katz (2009) declaran la necesidad de nuevas opciones, nuevos productos que ayuden al balance de las necesidades individuales y de la sociedad. De hecho, que integren todos los aspectos de negocios y sociedad para generar impacto positivo.

Brown y Katz (2009) explican que, capacidades como aprender de las vidas de otros (o recuperación de *insights*) la observación atenta a lo que las personas dicen y no dicen, así como la empatía, son elementos clave dentro de un proceso de diseño centrado en las personas y en el bien común. Estos tres elementos debieran abordarse a través de la investigación, por tanto, un profesional del diseño debe desarrollar sus capacidades investigativas, integrarlas al proceso de diseño y ponerlas al servicio de los individuos y las sociedades.

## **Aprendizaje y diseño**

Desde la didáctica del diseño, Brown y Katz (2009) hablan de la importancia del diseño de experiencias en los usuarios, (los estudiantes en formación profesional, en ese sentido también lo son). El diseño tiene el poder de enriquecer las vidas a través de la emoción, la percepción y la comprensión de las personas para diseñar experiencias que crean oportunidades para motivar el compromiso activo, voluntario y la participación. Para ello, los autores adaptan un proceso metodológico expresado de la siguiente forma: Observa-Planea-Actúa-Refina-Comunica. Los autores, también observan que desafortunadamente, conducir a las personas hacia el cambio es difícil en las mejores circunstancias y peor aún cuando se encara la resistencia al cambio. De ahí la importancia del liderazgo en la formación de diseñadores-investigadores.

Una experiencia diseñada, conducida, comunicada, planeada, permite sumar participantes, dispuestos a comunicarse para allanar el camino de obstáculos propios de los estados de incertidumbre, de esta forma, a través de la socialización dirigida, es posible ganar la aceptación, sumar adeptos y facilitar el camino de la implementación de innovaciones. El reto para el diseñador-investigador líder es ser capaz de sobreponerse al status quo (Brown y Katz, 2009).

## **Análisis sociosemiótico del concepto de liderazgo**

El análisis del concepto de liderazgo ha implicado la revisión de literatura para identificar los constantes semánticas con el fin de establecer una base conceptual que de perspectiva para el desarrollo de estrategias de aprendizaje del diseñador-investigador. De acuerdo con Floch (1993), la semiótica se orienta al estudio, análisis, comprensión de las prácticas significantes, las cuales inevitablemente son prácticas sociales. En tanto que los signos no son entidades semióticas fijas,

sino resultados provisionales de reglas de codificación, se consideran como unidades culturales organizadas en estructuras subyacentes, como campos y ejes semánticos.

Un concepto se refiere a la idea alojada en la estructura mental del individuo producto de una descripción de un fenómeno real o ficticio, también conocido como contenido representativo. Particularmente, el discurso social es lo que se dice, se escribe y se produce públicamente; se trata de sistemas genéricos, repertorios y reglas que en una sociedad dada organizan lo decible, pero que no pierde de vista que el discurso social nace, se altera y modifica en el tiempo (Angebot, 2010). Las regularidades permiten identificar los hechos sociales que están dotados de poder social para imponerse ante una colectividad e interiorizarse en las conciencias de los individuos que la conforman (Angebot, 2010). Se analizaron textos para la identificación de regularidades y dominancias sobre el concepto de liderazgo, y se presenta un esquema que integra los semas (unidades de significado) correspondientes (Figura 1).



Figura 1: Componentes semánticos del concepto de liderazgo.

La RAE (2019), habla de la condición de líder en el ejercicio de actividades que le son propias en tanto que dirige o conduce algún tipo de colectividad. Sin embargo, el liderazgo tiene

implicaciones más profundas. Peter Drucker, eminencia en temas de administración, “Liderazgo es elevar la visión de una persona, llevar su rendimiento a un mayor estándar y construir una personalidad más allá de sus limitaciones normales” (1985, citado en Rivera, 2006:40) , porque según su perspectiva, el liderazgo generalmente surgía de un compromiso de servicio a los otros.

Además de la actitud de servicio, dado el ejercicio del liderazgo en una colectividad, la condición de líder social implica, la formación de “personas comprometidas consigo mismas, con sus entornos, desde los más inmediatos y familiares, hasta aquellos donde ejerzan altas responsabilidades sociales” y concuerda con la perspectiva de Drucker hablando de líderes que se distinguen por una profunda actitud de servicio que es fundamento del ejercicio de autoridad para la transformación social (UPAEP, 2013:4).

Lapo y Jacóme (2015), ofrecen una revisión histórica del liderazgo, en la que destacan el inicio en las civilizaciones antiguas que principalmente coordinaban los esfuerzos de los grupos sociales a su cargo, y dividían el trabajo; básicamente se expresaba un liderazgo organizacional producto de la necesidad de guía, estructura y regulación. Nombres como el líder hebreo Moisés, o el emperador Federico II El Grande son ejemplos de este momento histórico. La historia del liderazgo también está ligada con las religiones, las cuales en gran medida, subsisten por la presencia de líderes que agrupan, promueven, organizan e influyen en grandes comunidades. En el medievo, hubo una evolución de los sistemas organizativos. En la revolución industrial la burguesía y los obreros fueron protagonistas, y de dichos grupos surgieron líderes y seguidores. En la actualidad la necesidad de pensamiento estratégico ha hecho evidente la necesidad de líderes de alta gerencia en entornos organizacionales. Cada etapa ha requerido de líderes, por una condición social innegable, y en cada etapa de la evolución humana se han conocido excelentes

líderes con actitud de servicio, visión y capacidad de influir y empoderar a otros así como figuras autoritarias con características poco deseables en la época contemporánea.

Quizá, una de las clasificaciones de liderazgo más extendida es la ofrecida por Burns (1978), distinguiendo el liderazgo transaccional del transformacional; el primero entendido como un refuerzo contingente de seguidores, y el segundo, y el más importante para el autor, orientado a que la organización y sus miembros se conduzcan estratégicamente hacia la consecución de los objetivos de la organización mediante la inspiración, motivación y estimulación intelectual, dando cabida a un liderazgo directivo o participante. Por otro lado, a la par de la evolución histórica del concepto de liderazgo y sus contextos de acción, aparecieron diversos enfoques de los cuales emanaron distintas definiciones, clasificaciones, estilos y modelos.

Para Maxwell (2006), por ejemplo, elementos esenciales del liderazgo son la capacidad de comprender las relaciones personales, creer en las personas y en su capacidad, así como empatizar con ellas. Suma a estas claves una serie de habilidades como saber escuchar, enfocarse en entender, generar conexión a través de retos compartidos, uso efectivo de la emoción, y el cultivo de la confianza en uno mismo y en los demás. Valores como la integridad, la honradez y la confiabilidad, y una fuerte orientación al crecimiento personal y el de los demás a través del empoderamiento, sin olvidar la actitud de servicio. Destaca que en las organizaciones exitosas no hay un sólo líder, lo que habla de un liderazgo radial y del desarrollo de una mentalidad de equipo.

Por su parte (Covey, 2003), aborda el concepto de liderazgo desde un enfoque centrado en los principios. Los principios naturales facilitan la formación de un líder en tanto que son auto-evidentes y auto-validados mediante leyes naturales. Además, son estables a pesar del tiempo y las condiciones y se manifiestan en forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que empoderan e inspiran a las personas.

Se ha construido un concepto de liderazgo formulado a partir del análisis semántico expresado de la siguiente manera: liderazgo es la disposición de las capacidades de una persona al servicio de otros individuos o de una colectividad con el fin de guiar, organizar, influir, inspirar y conducirle(s) hacia la consecución de objetivo(s) común(es) contribuyendo a la transformación social en concordancia con los principios naturales. Para lograrlo la persona pone en juego la mentalidad de equipo, la inteligencia social y el aprecio por el otro, y comparte el poder transformador ayudando a otros a desarrollarlo, con compromiso y pensamiento estratégico. Como se puede apreciar, la dominancia recae en la actitud de servicio.

### **Componentes de la estrategia de aprendizaje, base liderazgo**

Formar en el liderazgo, es una tarea constante, perfectible e inacabada, pero a la vez inspiradora. A continuación, se describen los componentes de una estrategia de aprendizaje en curso, que se implementa en un continuo de tres asignaturas de licenciatura en que se desarrollan proyectos integrales de diseño. El estudiante detecta problemas, desarrolla investigación, fundamenta, propone, prueba y divulga. Se ha considerado conveniente que el alumno haya rebasado al menos el 50% de la currícula de manera que tenga cierto grado de madurez, conocimiento no básico de diseño y alcance cultural para proponer, discutir y argumentar.

1. El alumno se reconoce como un “cazador de problemas” que, a través de los ojos del diseño, identifica necesidades, problemas y oportunidades que requieren de ser atendidas, discutidas y abordadas mediante un trabajo sistemático. En esta estrategia, la clave es que el alumno reconozca su potencial para incidir en contextos específicos para favorecer a las personas que interactúan en dichos contextos.

2. El alumno descubre y desarrolla sus habilidades investigativas en el marco de un proyecto real de su interés y del cual él es el responsable. El proyecto motiva el descubrimiento, reconocimiento, desarrollo y aplicación de un conjunto de recursos y competencias durante el proceso de trabajo.
3. El alumno debe asumirse como líder de su proyecto. Para ello, una vez que ha generado un plan de proyecto, recibido retroalimentación, y un visto bueno para continuar, debe de integrar el equipo de trabajo del cual será el líder, considerando al menos la participación de un director, de al menos dos asesores especialistas y un asesor de escritura. En esta estrategia, la condición necesaria para su funcionamiento es que el alumno se asuma como responsable del proyecto, y de la conducción de los esfuerzos del equipo que le asesora. Esto significa que, en la medida que el alumno se reconozca como líder, podrá demandar los apoyos necesarios para el desarrollo de proyecto, tomar decisiones, discutir y negociar significados y no sólo ser un ejecutor carente de apropiación e incapaz de integrar las diversas perspectivas y talentos de su equipo de trabajo.
4. El alumno establece momentos de trabajo desde una perspectiva divergente, en la búsqueda de alternativas, y convergente que le permita tomar decisiones fundamentadas a la vez que conduce su proyecto de manera sistemática.
5. El alumno participa en espacios que le permiten socializar sus hallazgos parciales o totales, así como sus propuestas de solución a la vez que obtiene retroalimentación útil para su proyecto. También obtiene experiencia en la divulgación en distintos foros y a través de diversos medios (oralidad, escritura, gráfica...). La clave de esta estrategia es reconocer que los proyectos deben salir a la luz, que el conocimiento debe compartirse y

que la socialización es parte de un continuo de mejora. Por otro lado, el alumno debe reconocerse como alguien que tiene algo importante que compartir.

6. El alumno toma conciencia de su capacidad de influir positivamente en la vida de otros, es decir, valora el alcance de sus acciones en favor del conocimiento, y de los individuos.

Hasta el momento se tiene evidencia de casos de éxito; estudiantes que han concluido el proceso de estas tres asignaturas, desarrollando propuestas interesantes, aplicables en los contextos donde el problema fue detectado, algunas de ellas han dado pie a nuevos proyectos. Además de la aplicación concreta, los estudiantes se han presentado en foros nacionales e internacionales de divulgación obteniendo retroalimentación, reconocimiento y oportunidades de crecimiento profesional.

### **Conclusiones**

La universidad debe responder a su vocación para formar profesionales consientes de su capacidad transformadora y líderes comprometidos y con una actitud de servicio que les permita desplegar su potencial. Sin embargo, formar en el liderazgo representa un reto puesto que los procesos de enseñanza-aprendizaje están vinculados de manera directa con los sistemas dinámicos en que los profesionistas en potencia estarán ejerciendo. Por otro lado, la capacidad de influir positivamente en otros no es exclusiva de un egresado, lo que implica que, desde los periodos de formación el alumno puede incidir en la calidad de vida de las personas en los contextos específicos en que se relaciona. Ser consiente de la vocación transformadora en lo general y específicamente desde el pensamiento de diseño, permite al estudiante ampliar su perspectiva de alcance extendiendo su campo de incidencia. La formación de líderes implica también tomar una postura y construir una base conceptual consistente que permita diseñar estrategias de aprendizaje

alineadas al perfil de egreso, socialmente pertinentes y satisfactorias para el profesional en formación.

## Referencias

Angenot, M. (2010). *El discurso social*, Los límites históricos de lo pensable y lo decible. Buenos Aires: Siglo XXI editores.

Brown, T. and Katz, B. (2009). *Change by design*. NY: Harper Collins Publishers.

Barros Cuadrado, D. (2016). *Análisis del concepto de liderazgo y sus implicaciones en el contexto empresarial*. Extraído desde:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.F6578C10&lang=es&site=eds-live>

Bums, J.M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row

Covey, S. (2003). *Principle-Centered Leadership*. NY: Free Press

Floch, J.M. 1993), *Semiótica, marketing y comunicación. Bajo los signos, las estrategias*. Barcelona: Paidós comunicación.

Frayling, C. (1993). *Research into Art & Design*. London: Royal College of Art.

Gutiérrez, D. (2008). *Voces del diseño desde la visión de Aristóteles*. México: Encuadre – Universidad Iberoamericana León.

Lapo, M. y Jácome, M. (2015). El liderazgo y su evolución histórica. *Revista empresarial ICE-FEE-UCSG*. 36(9). 11-16.

Maxwell, J. (2011). *Elementos esenciales del liderazgo*. México: Grupo Nelson.

Medina, R. (1989), “La educación como un proceso de personalización en una situación social”,  
En García, V. (Ed.). *Tratado de educación personalizada. El concepto de persona*, 13-40. Madrid: Rialp.

RAE (2018). Liderazgo. Disponible en: rae.es

Rivera, J. (2006) Management y Liderazgo en Peter Drucker. *Capital humano*, 195, 38-44.

UPAEP (2013). Naturaleza y misión de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

Disponible en:

[https://upaep.mx/images/nosotros/identidad/normatividad\\_politicas/ideario2013.pdf](https://upaep.mx/images/nosotros/identidad/normatividad_politicas/ideario2013.pdf)