

# Liderazgo Creativo en Empresas de Diseño Gráfico.



**Verónica Lizett Delgado Cantú**

ORCID: 0000-0002-5553-7716,  
Universidad Autónoma de Nuevo León,  
Facultad de Artes Visuales.  
veronica.delgadoc@uanl.mx

78



## Resumen

El diseño se está convirtiendo en un factor estratégico del desarrollo empresarial, lo cual ha propiciado un mayor crecimiento en la industria creativa. El incremento en este tipo de negocios contribuyó al planteamiento del objetivo general de este artículo, que es ayudar a apreciar las tendencias en el tipo de liderazgo que ejercen actualmente las empresas de diseño y así proporcionar un punto de partida para futuras investigaciones.

El trabajo explora las conductas del líder en el campo de la industria creativa en Monterrey y pretende ayudar a los directores creativos a tomar mejores decisiones cuando se trabaja en equipo, respondiendo de una manera más eficiente ante los retos que se presentan actualmente en el área de la creatividad.

Finalmente, el estudio concluye que, aunque la conducta orientada a las tareas sea la dominante, es un hecho que el líder también debe ser entusiasta frente a la creatividad y la innovación.

**Palabras clave:**  
conductas de  
liderazgo, diseño  
gráfico, liderazgo  
creativo.



## Abstract

Design is becoming a strategic factor in business development, which has led to further growth in the creative industry. The increase in this type of business contributed to the general objective of this article, which is to help appreciate the trends in the type of leadership currently exercised by design companies and thus provide a starting point for future research.

The work explores the leader behaviors in the creative industry field in México, and aims to help creative directors make better decisions when working as a team, responding more efficiently to the challenges that currently arise in the area of the creativity.

Finally, the study concludes that, although task-oriented behavior is dominant, it is a fact that the leader must also be enthusiastic about creativity and innovation.

**Key words:**  
Leadership behaviors, graphic design, creative leadership

## Introducción

Dentro de la economía mundial, el diseño juega el papel de herramienta estratégica de desarrollo para las empresas y organizaciones que desean aumentar su productividad, tanto en los mercados locales y regionales, así como en campos internacionales. De acuerdo a Borja de Mozota (2002), “en un ambiente de internacionalización, la política de innovación en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es un tema fundamental para su supervivencia” (p.88).

De acuerdo a Berzins (2012), el proceso de administración estratégica es más complicado en las empresas de servicios creativos que en las tradicionales, ya que se deben tener en consideración factores adicionales y funciones paralelas, al implementar las clásicas actividades de la administración: planeación, organización, dirección y control.

De tal manera, que es más difícil hacer prosperar un negocio de la industria creativa, cuando es dirigido por individuos formados precisamente en áreas creativas como el diseño, por lo que, en muchas ocasiones, contar con un líder organizado y que sepa cómo hacer buen uso de los recursos materiales, pero sobre todo humanos, puede llegar a constituir un gran activo que redundará en una organización fructífera y exitosa, trayendo consigo grandes

... el líder además de encargarse de los aspectos administrativos, también debe saber cómo actuar para mantener motivado al personal que conforma sus equipos de trabajo, para que su creatividad aumente día con día, ayudando a generar soluciones originales y funcionales para sus clientes

beneficios. En este tipo de empresas, el líder además de encargarse de los aspectos administrativos, también debe saber cómo actuar para mantener motivado al personal que conforma sus equipos de trabajo, para que su creatividad aumente día con día, ayudando a generar soluciones originales y funcionales para sus clientes.

## Liderazgo creativo

Yukl & Van Fleet (citado en Amabile, Schatzel, Moneta, & Kramer, 2004) mencionan que los comportamientos del líder son propensos a tener un impacto más fuerte y más inmediato sobre las percepciones de los subordinados. Esta investigación adopta la taxonomía de conductas del líder de Yukl (2012), debido a que es una de las medidas más comprensibles y rigurosas que se han realizado sobre este tema (Amabile et al., 2004).

La clasificación antes mencionada propone cuatro categorías de comportamiento: conducta orientada a las tareas, conducta orientada a las relaciones personales, conducta orientada a los cambios y conducta orientada a los eventos externos. Éstas a su vez se subdividen en 15 subcategorías adicionales.

A continuación, se presentan los resultados del análisis descriptivo obtenido después de la aplicación de un instrumento diseñado específicamente para la investigación.

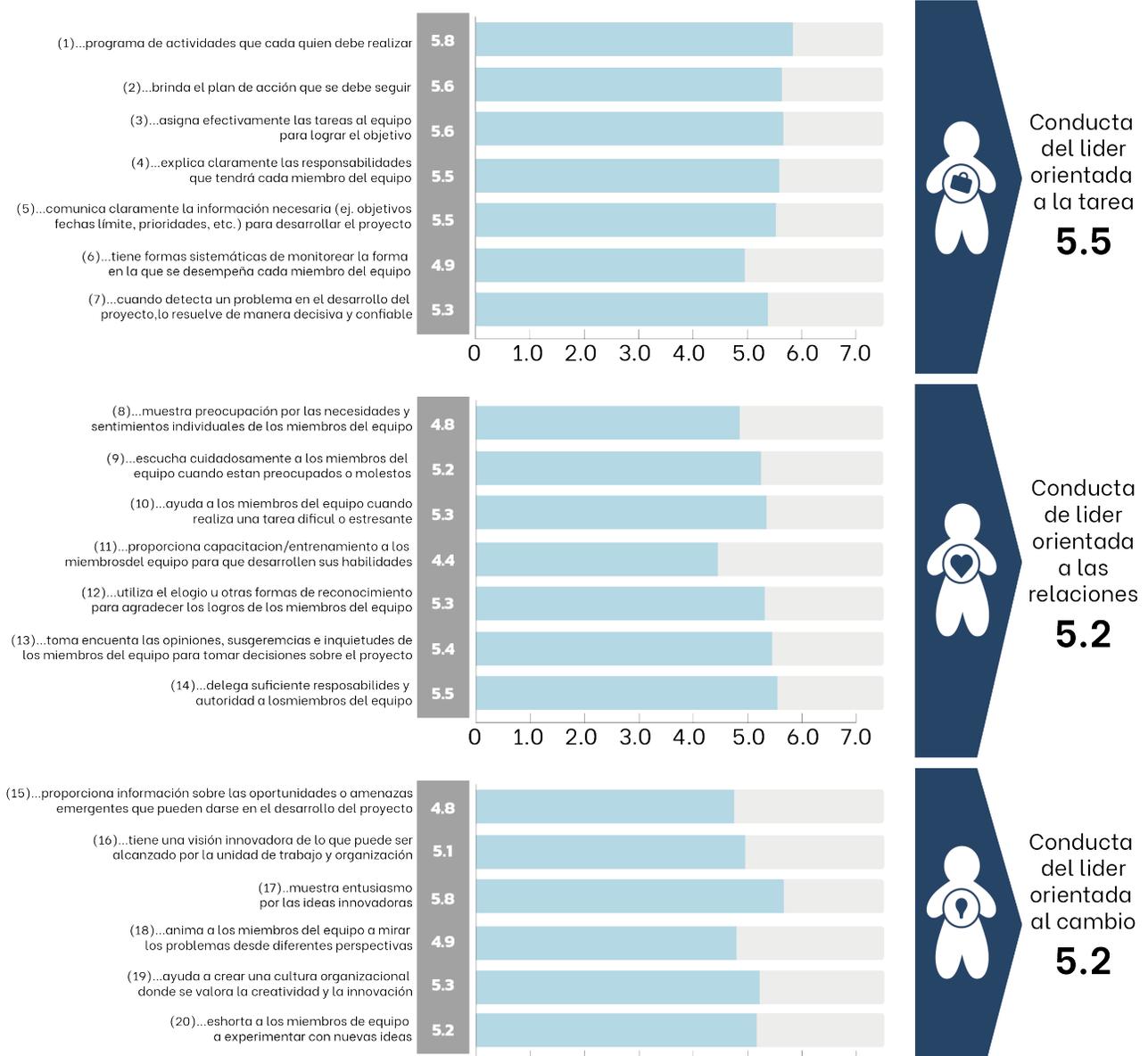
## Análisis del tipo de liderazgo ejercido en las empresas de diseño

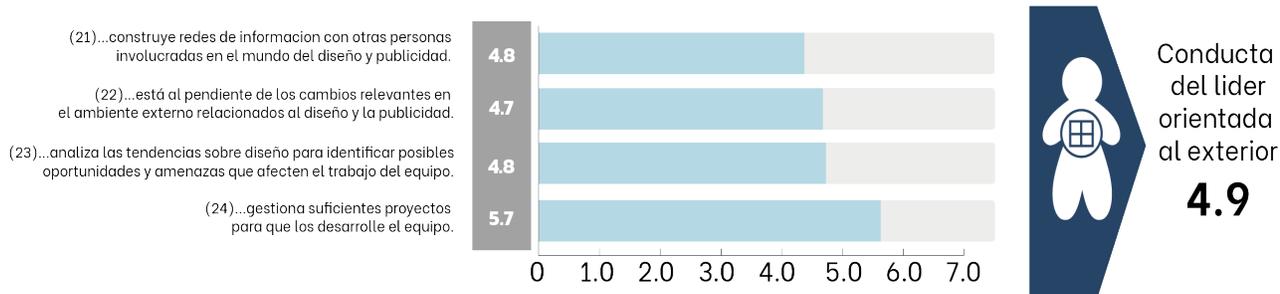
Las empresas que colaboraron en el presente trabajo fueron 53 y todas se dedican a brindar servicios de diseño gráfico principalmente. Este grupo de negocios cumple con la característica de pertenecer a la industria creativa mexicana, encontrándose en la actividad económica de servicios profesionales, en el área de diseño especializado, específicamente la rama de diseño gráfico.

A partir de los datos obtenidos de la muestra, se realizó la Figura 8, misma que muestra los promedios de cada indicador, así como el promedio general por constructo, relacionados a las variables que representan las diferentes conductas de liderazgo propuestas en la taxonomía de Yukl (2012).

Entre más cercanos se encuentren los indicadores del número siete (ver Figura 1), significa que el líder se comporta de esa forma con mayor intensidad, mientras que, si están cercanos al número uno, significa que hay ausencia de esa conducta.

Esta figura, aunque parece simple y a primera vista no muestra una variabilidad significativa, ayuda a apreciar las tendencias en el tipo de liderazgo que ejercen actualmente las empresas de diseño y así proporcionar un punto de partida.





Como podemos ver en la figura anterior, los líderes de las empresas de diseño ejercen de manera muy equilibrada (5.5, 5.2, 5.2 y 4.9 respectivamente) los cuatro tipos de conducta descritos por Yukl (2012), sin embargo, hay un cierto dominio de la conducta orientada a las tareas. Este comportamiento del líder tiene el objetivo de lograr proyectos eficientes y confiables, conducta muy común entre líderes administrativos enfocados en la producción. Esto coincide con que el 57% de los líderes de los equipos creativos no tienen especialidad en diseño.

Los puntajes más altos de esta categoría de comportamiento pertenecen al indicador “planeación”, el cual refleja que el líder programa actividades con anterioridad, brinda un plan de acción a seguir cuando se desarrolla el proyecto y asigna tareas a cada uno de los integrantes del equipo.

La conducta orientada a los eventos externos es la que menos ejercen los líderes de equipos creativos (4.9). Se trata del comportamiento relacionado a proveer información relevante sobre tendencias y eventos externos, así como la consecución de recursos necesarios para trabajar y promover el prestigio de la unidad de trabajo (Yukl, 2012).

Las percepciones sobre las conductas del líder orientadas a las relaciones personales y a los cambios obtuvieron un promedio semejante de 5.2. Las primeras tienen por objetivo incrementar la calidad de las relaciones entre el capital humano, mientras que las orientadas a los cambios pretenden aumentar la innovación y la adaptación a los cambios externos.

Los resultados muestran que quien está al frente de los proyectos parece estar más preocupado por la eficiencia y la calidad, que por fomentar los lazos emocionales entre los miembros del grupo o apoyar la innovación. Un indicador de 5.2 no está mal, pero por tratarse de empresas de la industria creativa, se esperaría que la tendencia fuera que los líderes mostraran un comportamiento más innovador y no tan orientado a la tarea.

A pesar de que las percepciones sobre las conductas orientadas a las relaciones personales también se encuentran equilibrados, el indicador más bajo es el que se liga a la capacitación o entrenamiento proporcionado por el líder, en otras palabras, los diseñadores sienten que su líder no les ayuda a desarrollar sus habilidades de diseño.

Para la variable relacionada a los cambios, todos los indicadores están muy equilibrados con promedios entre 4.8 y 5.3, lo cual indica que se pretende lograr el objetivo de este comportamiento, que es incrementar el nivel de innovación, el aprendizaje colectivo y la adaptación al cambio. Solamente hay un indicador que sobresale con un promedio de 5.8, que es el relacionado con el entusiasmo del líder por la innovación.

## Conclusión

Este análisis descriptivo, que ciertamente es muy superficial, permite tener una primera aproximación al comportamiento de las variables relacionadas al liderazgo. En resumen, los líderes de las empresas de diseño ejercen de manera muy equilibrada las conductas orientadas a las tareas, a las relaciones, al cambio y al exterior. Aunque se puede notar un cierto dominio de la conducta orientada a las tareas. Este comportamiento del líder tiene el objetivo de lograr proyectos eficientes y confiables, conducta muy común entre líderes administrativos enfocados en la producción. Sin embargo, aunque de manera general, la conducta orientada a las tareas sea la dominante, es un hecho que los participantes perciben que el líder es entusiasta frente a la creatividad y la innovación, aunque no lo suficiente para este tipo de industria.

## Referencias

- Amabile, T., Schatzel, E., Moneta, G., & Kramer, S. (2004). *Leadre behaviors and the work enviroment for creativity: Perceived leader support*. The Leadership Quarterly , 15, 5-33.
- Berzins, G. (2012). *Strategic Management in Creative Industry Organizations: Specifics in Strategic Decision Making*. Organizacijų Vadyba: Sisteminiai Tyrimai , 62, 7-23.
- Borja de Mozota, B. (2002). *Design and competitive edge: A model for design management excellence in Euro-pean SMEs*. Academic Review , 2, 88-103.
- López, A. (2014). *Curso Diseño gráfico. Fundamentos y Técnicas*. [Libro electrónico]. Ediciones Anaya Multimedial. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=K DmVBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=origen+del+dis e%C3%B1o+grafico&ots=bpdaB8p3JJ&sig=gWNYuhS Q7zKghJ9Bsz0mqc5Jplw#v=onepage&q=origen%20 del%20dise%C3%B1o%20grafico&f=false>
- Yukl, G. (2012). *Effective Leadership Behavior. What We Know and What Questions Need More Attention*. *Academy of Management Perspectives* , 26 (4), 66-85.



**Verónica Lizett  
Delgado Cantú**

Doctora en Filosofía con especialidad en Administración. Actualmente es Directora de la Facultad de Artes Visuales UANL, donde es profesora de tiempo completo desde agosto 2003 a la fecha. Es Licenciada en Mercadotecnia por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Sus estudios de maestría los realizó en el área de Diseño Gráfico por la Universidad de Monterrey. En 2017 presentó el Examen de doctorado aprobado con mención Summa Cum Laude. En el 2018 recibió el reconocimiento a perfil deseable PRODEP.