

**XVIII Congreso Internacional sobre Innovaciones en
Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas**



**LA RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES CREATIVAS Y DIRECTIVAS EN EL
DISEÑADOR GRÁFICO: UN ESTUDIO EN ALUMNOS DE LA UAEMÉX, 2014**

Juana Contreras Garduño¹, Rosa María Nava Rogel² y Margarita Camacho Fernández³

Universidad Autónoma del Estado de México, México

Area Temática: Desarrollo Integral de los alumnos

Resumen

El diseñador gráfico debe ser un profesionalista integral, capaz de detectar y solucionar problemas de comunicación visual para expresar gráficamente y proponer procesos o productos gráficos; debe ser un profesionalista calificado, metódico y creativo con valores morales y éticos. Además debe contar con habilidades más enfocadas a la parte directiva, complementando la parte creativa, pues casi todos estos profesionalistas formarán un equipo de trabajo con el que deberán interactuar. Este trabajo tiene como objetivo determinar cuáles son las habilidades directivas de un diseñador gráfico para un desempeño efectivo gerencial y creativo dentro de cualquier organización. Se aplicó un cuestionario de Whetten & Cameron (2011) con 84 reactivos que describen las 10 habilidades directivas necesarias para ser un buen líder ocupando una escala Likert. Para la confiabilidad del instrumento, se analizó con el Alfa de Cronbach ajustándolo a 0.85. Para la validez del instrumento se utilizó el análisis factorial que explican el 85.1 % de la varianza total del instrumento, por lo que se sustenta su confiabilidad y validez. Se aplicaron 45 cuestionarios a una muestra representativa de alumnos de noveno semestre de la Licenciatura de Diseño Gráfico en la Universidad Autónoma del Estado de México. Las habilidades directivas que más se han desarrollado en los alumnos encuestados son: solución creativa de problemas, motivación a los empleados, formación de equipos efectivos y manejo de conflictos. Las habilidades que tienen mayor correlación con las demás, son la de liderazgo y la que menos correlación tiene es la de autoconocimiento.

Palabras clave: habilidades creativas, habilidades directivas, diseñador gráfico.

¹ Maestra en Administración, Facultad de Contaduría y Administración (FCA), UAEMÉx, 2721630, juanitaqcg@hotmail.com

² Doctora en Ciencias Económico Administrativas, FCA, UAEMÉx, 2138133, rosanr06@yahoo.com.mx

³ Maestra en Administración, FCA, UAEMÉx, 2721630, margarita.camacho@gmail.com

**LA RELACIÓN ENTRE LAS HABILIDADES CREATIVAS Y DIRECTIVAS EN EL
DISEÑADOR GRÁFICO: UN ESTUDIO EN ALUMNOS DE LA UAEMÉX, 2014**

Índice

	Pág.
Resumen.....	1
Introducción.....	3
I. Marco Teórico.....	3
II. Metodología.....	10
1. Descripción del Problema.....	10
2. Objetivos.....	12
3. Pregunta de investigación.....	12
4. Hipótesis	12
5. Variables de investigación	13
6. Tipo y diseño de investigación.....	16
7. Población y muestra	16
8. Recolección de datos	17
III. Resultados	18
IV. Conclusiones y recomendaciones.....	23
Bibliografía.....	24

INTRODUCCIÓN

El diseño gráfico es un trabajo altamente creativo en el cual la principal característica es saber comunicarse de una forma simple y que todo mundo entienda las ideas expresadas, sin embargo en el mercado laboral, el diseñador además de las habilidades creativas desarrolladas a lo largo de la carrera, debe desarrollar habilidades directivas que le permitan desempeñarse de una forma más eficiente en su trabajo, con sus clientes y su equipo de trabajo.

En muchas ocasiones el trabajo del diseñador se debe desempeñar en equipo, sin embargo muchas veces ese trabajo sólo se queda en simple división del trabajo, con lo cual no siempre los resultados son los requeridos por el cliente final; es por eso que parte de las habilidades que deben desarrollar los diseñadores están relacionadas con el saber administrar el tiempo, la comunicación, la planeación y organización de los proyectos, liderazgo, solución de problemas así como la forma de trabajar dentro de un equipo de trabajo.

Por lo tanto la intención principal de este trabajo es determinar cuáles son las habilidades directivas que un diseñador gráfico para un desempeño efectivo ferencial y creativo dentro de cualquier organización. Para ello, se parte de la clasificación de las habilidades directivas que proponen Whetten y Cameron (2011), se recopiló y analizó la percepción de alumnos de noveno semestre de la carrera de Diseño Gráfico de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx) sobre este tema y se generaron propuestas para reforzar las habilidades directivas en los alumnos.

I. MARCO TEÓRICO

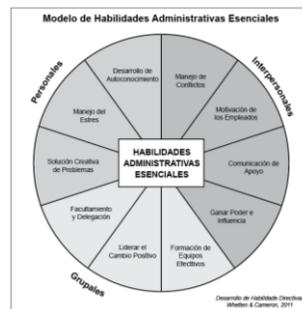
Habilidades Directivas

Whetten y Cameron (2011) explican que su enfoque en las habilidades directivas se fundamentan en el liderazgo. La administración eficaz y el liderazgo son inseparables pues las habilidades necesarias para una, también se necesitan para el otro; en otras palabras, todos necesitamos desarrollar competencias que mejoren nuestra habilidad tanto para ser líderes como para ser directivos y proponen un modelo de habilidades administrativas esenciales, las cuales se consideran de fundamental importancia para el éxito de la administración y liderazgo. Este modelo incluye: Habilidades Personales, Habilidades Interpersonales y Habilidades Grupales.

Las *Habilidades Personales* se refieren al desarrollo del autoconocimiento, el manejo del estrés personal y la solución analítica y creativa de problemas. Se concentran en asuntos que quizás no impliquen a otras personas, sino que se relacionan con el manejo del propio yo.

Las *Habilidades Interpersonales* son: ganar poder e influencia, comunicación de apoyo, motivación de los demás y manejo de conflictos; se centran principalmente en asuntos que surgen al interactuar con otras personas.

Las *Habilidades Grupales* son: facultamiento y delegación, formación de equipos de trabajo efectivos y liderar el cambio positivo; están enfocadas en asuntos fundamentales que surgen cuando se participa con grupos de personas, ya sea como líder o como miembro del grupo.



Lussier & Achua (2005) en su libro de *Liderazgo, Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades* clasifican la teoría del liderazgo en tres niveles: individual, grupal y organizacional; el primero se concentra en el líder y su relación con sus seguidores; el segundo en el líder y sus seguidores en conjunto –también se le llama proceso grupal- y el tercero se concentra en las organizaciones, también conocido como proceso organizacional y estos factores determinan de qué forma influye el desempeño individual y grupal.

Por lo que diversos autores coinciden en que el desarrollo de habilidades directivas se refiere tanto a nivel personal, como interpersonal y grupal.

Para el desarrollo de este proyecto se tomó como base el modelo de habilidades de Whetten & Cameron (2011), para conocer cuáles son las habilidades que el diseñador gráfico desarrolla dentro de su ambiente educativo y/o laboral que le ayudan a tener un mejor desempeño dentro de su profesión. A continuación se describe cada una de ellas.

Desarrollo de Autoconocimiento

El conocimiento de uno mismo (el autoconocimiento, la introspección y la comprensión de uno mismo) es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal, pero también para comprender a los demás y mostrar empatía hacia ellos; este conocimiento, que constituye nuestro concepto personal es fundamental para mejorar nuestras habilidades directivas. (Whetten & Cameron, 2011)

Las cinco áreas clave del autoconocimiento son: La Inteligencia Emocional, Los Valores Personales, El Estilo Cognoscitivo, La Orientación hacia el Cambio. La Autoevaluación Básica y Esencial.

Manejo del Estrés

El manejo del estrés y la administración de tiempo son dos habilidades cruciales en el desarrollo del administrativo competente. El estrés puede causar efectos devastadores pues las consecuencias personales pueden ir desde la incapacidad de concentrarse, ansiedad y depresión hasta problemas estomacales y afecciones cardiacas. Para una organización van desde el ausentismo y la insatisfacción laboral hasta altas tasas de accidentes y rotación.

Los resultados del estrés no solo afectan negativamente a los empleados en el lugar de trabajo, sino que también impiden comportamientos eficaces por parte de los directivos, como escuchar, tomar decisiones, resolver problemas eficazmente o planear y generar nuevas ideas. El desarrollo de habilidades para manejar el estrés puede generar ganancias significativas, pues mejora el desarrollo individual y puede tener un efecto enorme en las utilidades de las organizaciones.

Las cuatro fuentes fundamentales de estrés son:

- *Factores Estresantes de Tiempo:* Resultan de tener que hacer demasiado en muy poco tiempo.
- *Factores Estresantes de Encuentro:* Son aquellos que resultan de las relaciones interpersonales y son especialmente comunes entre los directivos. Por lo general surgen tres tipos de conflictos: *el conflicto de roles, conflictos sobre asuntos, y conflictos de interacción.*
- *Factores Estresantes Situacionales:* Surgen del ambiente en el que vive un individuo o de sus circunstancias. Como una condición laboral desfavorable.

- *Factores Estresantes Anticipatorios:* Incluyen eventos potencialmente desagradables que amenazan con ocurrir.

Solución Creativa de Problemas

Los directivos eficaces son capaces de resolver problemas tanto de forma analítica como creativa, aunque cada tipo de problemas requiere de diferentes habilidades. Existen técnicas eficaces para la solución de problemas, basadas en un enfoque sistémico y lógico, el cual incluye al menos cuatro pasos:

1. *Definición del Problema:* Implica hacer un diagnóstico de la situación para enfocar el problema real, requiere de una extensa búsqueda de información y cuanto más relevante sea ésta, el problema se definirá de forma más óptima.
2. *Generación de Alternativas:* Se refiere a posponer una solución hasta que se hayan propuesto diversas alternativas.
3. *Evaluación de Alternativas:* En este paso se evalúan las ventajas y desventajas de cada alternativa y se juzgan en términos de que tanto resolverán el problema sin causar inconvenientes extra.
4. *Poner en Práctica la Solución:* Consiste en llevar a cabo la solución y darle seguimiento, suele ser más eficaz si se realiza en pequeñas etapas.

Cabe aclarar que poner en marcha cualquier solución requiere de un seguimiento para prevenir efectos negativos y de esa forma asegurar la solución del problema. Estos pasos son más eficaces cuando los problemas que se enfrentan son directos, definibles y se tiene información disponible, pues existen problemas que no se pueden someter a un análisis sistemático y racional.

Comunicación

Las relaciones positivas ayudan a las personas a tener un mejor desempeño en su trabajo y fomentan la cooperación entre ellas, por lo que una de las habilidades más importantes que se deben desarrollar es la capacidad de comunicarse de una forma que provoque sentimientos de confianza, apertura y apoyo. (Whetten & Cameron, 2011)

La comunicación *es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos*, a través del cual se comparten significados; incluye

contexto, participantes, mensajes, canales, barreras, facilitadores, relación y retroalimentación. (Franco García, 2009)

Los tipos de Comunicación más comunes son: Intrapersonal, Interpersonal, grupal, organizacional, verbal y escrita.

Ganar Poder e Influencia

Whetten & Cameron (2011) definen el poder como “*el potencial para influir en el comportamiento*” y lo analizan para evitar el abuso de éste así como utilizarlo con sensatez, además plantean que existen dos factores básicos para determinar el poder de un individuo en la organización; *los atributos personales y las características del puesto.*

Lussier (2005) plantea siete tipos de poder:

FUENTES Y TIPOS DE PODER CON TÁCTICAS DE INFLUENCIA

Fuente Poder por posición ← → Poder personal

Tipos	Legítimo	De Recompensa	Coercitivo	Contactos	Información	Experto	De referencia
Tácticas	Legitimidad Consulta Presuación racional Congraciamiento	Intercambio	Presión	Coaliciones	Persuación racional	Persuación racional	Apelación a la inspiración Atractivo personal

Liderazgo Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades, Lussier & Achua, 2005

La forma de incrementar cada tipo de poder es mediante las tácticas de influencia. Se puede adquirir y aumentar el poder sin tener que quitárselo a otros. En general, el poder se concede a quienes producen resultados y poseen habilidades para las relaciones humanas.

Motivación

La motivación se refiere *al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta* (Robbins & Coultier, 2010) y esta definición tiene tres elementos clave: *la energía* que es una medida de intensidad o impulso, *el esfuerzo* dirigido hacia las metas de la organización y *la perseverancia* en la cual los empleados dan su mejor esfuerzo para alcanzar las metas.

Las teorías de la Motivación más conocidas son: Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, Teoría X y Teoría Y de McGregor, Teoría de los Dos Factores de Herzberg, Teoría de las Tres Necesidades de McClellan, Teorías Contemporáneas sobre la Motivación: Teoría de

Establecimiento de Metas, Teoría del Refuerzo, Teoría del Diseño de Puestos, Teoría de la Equidad, Teoría de las Expectativas.

Manejo de Conflictos

El conflicto interpersonal es una parte esencial y omnipresente en la vida organizacional. De hecho, el conflicto es la sangre vital de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y fomenta el mejoramiento. Enfrentar los conflictos es el corazón del manejo de cualquier negocio. Como resultado, la confrontación (enfrentar cuestiones en relación con las cuales existe desacuerdo), puede evitarse solo por cuenta y riesgo del directivo.

Las formas en que las personas responden a las confrontaciones interpersonales pueden ser:

Coacción, Complacencia, Evasión, Compromiso y Colaboración.

Facultamiento y Delegación

Facultamiento significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere. Los directivos que confieren poder a las personas les retiran controles, restricciones y límites en vez de motivar, dirigir o estimular su conducta. El facultamiento es una estrategia que implica “atraer”. Se enfoca en las formas en que los directivos podrían diseñar una situación laboral que vigorice y brinde motivación intrínseca a los empleados (Whetten & Cameron 2011).

Los empleados con facultamiento son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores, creando productos y servicios de mejor calidad por lo que mediante él, los directivos pueden multiplicar su eficacia.

Para que los directivos confieran poder a otros exitosamente, deben encontrar estos 5 atributos en las personas a quienes quieren facultar: sentido de eficacia personal, sentido de autodeterminación, sentido de consecuencia personal, sentido de significado y sentido de confianza.

La delegación implica asignar trabajo a otras personas, y es una actividad inherente a todos los puestos directivos. Por lo general se refiere a la asignación de una actividad enfocada en el trabajo, mientras que el facultamiento se vincula con la forma en que las personas piensan acerca de sí mismas (Whetten & Cameron (2011).

La delegación con facultamiento incluye decidir primero cuando delegar las actividades a los demás y cuando hacerlas uno mismo, después se considera si se incluye solo a un individuo o a un equipo de trabajo.

Equipos de Trabajo

Se puede definir un grupo como dos o más personas que interactúan para alcanzar ciertas metas o satisfacer ciertas necesidades; *un equipo es un grupo cuyos miembros interactúan intensamente para alcanzar una meta u objetivo específico*; por lo tanto todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos. (Jones & George, 2009).

Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de un desempeño comunes, de los cuales se responsabilizan. (Lussier & Achua, 2005).

Los tipos de equipos de trabajo más comunes en las organizaciones son: Equipos de Trabajo para Solucionar Problemas, Fuerzas de Tarea, Equipo de Trabajo Funcional, Equipo de Trabajo Multidisciplinarios, Equipos Virtuales, Equipo de Trabajo Autoadministrados, Equipos de Trabajo Efectivos.

Liderazgo

Un líder es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial. *El liderazgo es el proceso de guiar a un grupo e influir en él para el alcance de metas.* (Robbins & Coultier, 2010)

El liderazgo es una condición humana universal, Paul Hersey al citar a Jorge Terry afirma que *“es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo”* (Madrigal Torres, 2009)

El liderazgo es una acción sobre personas, en él intervienen sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas.

Dentro de las teorías del liderazgo destaca el liderazgo transformacional, el cual sirve para cambiar el status quo, pues articula para los seguidores los problemas en el sistema actual y una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización.

Las funciones más importantes del líder son: comunicar, organizar, Integrar, Dirigir, Controlar, Motivar, Delegar y Conciliar.

Antecedentes de las Habilidades Directivas en el Diseñador Gráfico

Hace algunos años la carrera del diseñador gráfico estaba concentrada en materias creativas y estéticas, dejando de lado las habilidades y conocimientos que todo profesionista debe poseer para gestionar el trabajo propio, sin embargo en los últimos años se ha presentado una evolución en la forma de trabajo de éste, en la cual no sólo son importantes los conocimientos teóricos y prácticos, sino que se requiere de un profesional integral que solucione problemas y se comunique de una forma eficaz, no sólo por medio de sus diseños, sino con el medio y las personas que le rodean.

Los diseñadores gráficos que trabajan en diferentes ámbitos profesionales, desarrollan sus habilidades directivas de acuerdo a las necesidades que van surgiendo en sus labores cotidianas, aunque no siempre son conscientes de que lo están haciendo, pues al preguntarles si conocen las habilidades directivas, no saben a qué se refieren.

Por otro lado dependiendo de la experiencia que han ido adquiriendo, son más responsables acerca de cómo manejan este tipo de habilidades dentro del ambiente en que se desempeñan, pues en muchos casos ocupan cargos en mandos medios o gerenciales a los que han llegado gracias al esfuerzo de su trabajo, así como al desarrollo de otras habilidades que les ayudan a crecer como profesionistas y acceder a puestos de mayor poder y responsabilidad dentro de las organizaciones donde trabajan, y en otros casos les ha dado la experiencia para iniciar negocios propios en los cuales están prácticamente a cargo de todo, incluyendo actividades financieras y contables que también deben aprender y desarrollar para que sus negocios sean exitosos.

II. METODOLOGÍA

1. Descripción del problema

Las habilidades que se desarrollan preponderantemente en los Licenciados en Diseño Gráfico dentro de las instituciones de educación superior para su desenvolvimiento en el campo de la acción laboral, son fundamentalmente de tipo creativo. Por lo que se considera necesario desarrollar en ellos, competencias sobre el área de administración, que les permita colocarse con

mayor facilidad en el campo laboral o emprender su propio negocio. A pesar de ello, algunos diseñadores gráficos se han logrado colocar en niveles directivos.

Un aspecto muy importante dentro de la administración es el desarrollo de las habilidades directivas, específicamente aspecto sobre desarrollo de autoconocimiento, manejo del estrés, solución creativa de problemas, comunicación, el poder y la influencia, la motivación, el manejo de conflictos, el facultamiento y la delegación, el trabajo en equipo y el liderazgo, entre otros.

Para efectos de este estudio, se aplicó el instrumento sobre habilidades directivas a estudiantes de la Licenciatura de Diseño Gráfico que estaban cursando el último año de la carrera, en la Facultad de Arquitectura y Diseño de la UAEMéx, pues son ellos quienes ya cursaron las materias de formación de diseño, que están a punto de egresar para incorporarse al mercado laboral, por lo que es importante conocer si realmente tienen habilidades directivas que les ayudarán a desempeñarse con éxito en los trabajos que se les asignen, tanto en áreas específicas de su profesión, como en áreas relacionadas a ella.

Los diseñadores gráficos generalmente son personas altamente creativas, sin embargo les hace falta desarrollar habilidades en otras áreas como lo es el servicio al cliente, el trabajo en equipo, la administración y organización de proyectos así como un sinnúmero de tareas que son cotidianas y las cuales generan que el diseñador no cumpla por completo con lo requerido para desempeñar su trabajo, es por eso que surge la inquietud de este proyecto, ya que además de todas las habilidades creativas de los diseñadores, es necesario contar con habilidades directivas y administrativas para llevar a cabo un proyecto exitoso.

El perfil del diseñador va enfocado a las áreas creativas y al desarrollo de habilidades que le permitan expresar de una forma simple las necesidades gráficas de sus clientes, sin embargo como complemento al trabajo que realiza, también debe desarrollarse como administrador de proyectos con las cuales pueda vender mejor su trabajo, logrando así que su labor sea más completa respecto a las diferentes necesidades que surgen en el mercado laboral, por lo que dentro de su perfil laboral requiere conocimientos de administración como: gestión de proyectos, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, etc., competencias que deben desarrollar desde que son estudiantes y que deberán perfeccionar a lo largo de su vida profesional.

2. Objetivos:

Objetivo General

- Determinar cuáles son las habilidades directivas de un diseñador gráfico para un desempeño efectivo gerencial y creativo dentro de cualquier organización.

Objetivos Específicos

- Describir cuáles con las habilidades directivas más importantes que desarrolla el diseñador gráfico en su formación profesional.
- Describir cuáles con las habilidades directivas que no desarrolla el diseñador gráfico en su formación profesional.
- Demostrar que existe una correlación altamente significativa entre las habilidades creativas y las habilidades directivas de los diseñadores gráficos que les permiten desempeñar un trabajo exitoso.

3. Pregunta de Investigación

- ¿Qué habilidades directivas debe desarrollar un diseñador gráfico para un desempeño efectivo gerencial y creativo dentro de cualquier organización?

4. Hipótesis

- Las habilidades directivas de solución creativa de problemas, motivación de empleados, formación de equipos efectivos y manejo de conflictos son aquellas que desarrolla el diseñador gráfico en su formación profesional.
- Las habilidades directivas como ganar poder e influencia y desarrollo de autoconocimiento, son las habilidades que el diseñador gráfico desarrolla en menos proporción en su formación profesional.
- Las habilidades directivas se correlacionan con las habilidades creativas en el apoyo del desempeño efectivo del diseñador gráfico en su trabajo diario.

5. Variables de la Investigación

	Dimensiones	Definición Conceptual	Definición Operacional	Ítems
1	Desarrollo de Autoconocimiento	Se refiere a actitudes positivas o negativas que tiene la gente sobre sí mismo (Lussier & Achua, 2005).	El diseñador gráfico se reconoce a sí mismo como una persona sensible y creativa, está consciente de que su trabajo será observado por muchas personas y cada una de ellas tendrá una percepción distinta de lo que el diseñador gráfico ha creado, por lo cual deberá ser sumamente autocrítico en su desempeño y aceptar las opiniones positivas o negativas que se tengan de sus diseños.	1,2,3,4,5
2	Manejo de Estrés	El manejo del estrés es una habilidad crucial en el desarrollo del administrativo competente porque puede causar efectos devastadores dentro de una organización (Whetten & Cameron, 2011).	El diseñador gráfico constantemente está presionado por tiempos de entrega cortos, que generan estrés, el cual es minimizado cuando el diseñador es capaz de evaluar cuanto tiempo le lleva desarrollar un proyecto para negociar la entrega con su cliente, tanto interno si es parte de la cadena de producción, como externo si trabaja en un negocio independiente. Se tendrá presente la forma en que empleará el tiempo para desarrollar cada proyecto ya que la clave del éxito de un proyecto es planear las actividades para cumplir con las fechas programadas de entrega	6,7,8,9,10,11
3	Solución Creativa de Problemas	Es la habilidad de combinar ideas en una forma única que permite ver los problemas de diferente forma e identificar todas las alternativas viables (Robbins, 2014).	El diseñador gráfico no sólo usa su creatividad para plasmar gráficamente las ideas que le solicita su cliente; sino también para resolver diferentes tipos de situaciones que detienen o atrasan el trabajo que se está llevando a cabo. Los procesos de diseño no se resuelven de manera automática por lo que requiere de constante supervisión y por lo tanto	12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23

			solución de problemas, generando que todos los miembros del equipo de trabajo busquen las mejores soluciones para resolver lo que haya sucedido y darle un buen servicio a su cliente.	
4	Comunicación de Apoyo	Es un proceso que abarca diferentes maneras de intercambio de ideas, sentimientos, emociones y comportamientos (Franco García, 2009).	El diseñador genera canales de comunicación distintos con sus clientes, con sus proveedores y con su equipo de trabajo para estar seguro que las ideas que debe transmitir sean comprendidas, pero sobre todo que los proyectos se vayan encaminando de forma correcta para conseguir el éxito de un proyecto.	24,25,26,27,28,29,30,31,32
5	Ganar Poder e Influencia	Es la habilidad de movilizar recursos para lograr un trabajo productivo (Whetten & Cameron, 2011).	Es la capacidad de convencer al cliente/proveedor de lo que se necesita para desarrollar un proyecto, considerando tiempo de trabajo, personal y todo tipo de recursos que sean útiles para llevarlo a cabo de forma satisfactoria.	33,34,35,36,37,38,39,40
6	Motivación a los Empleados	Se refiere al proceso mediante el cual los esfuerzos de una persona se ven energizados, dirigidos y sostenidos hacia el logro de una meta ((Whetten & Cameron, 2011).	El diseñador se esfuerza y lucha por conseguir las metas que se propone, buscando siempre nuevas tendencias de diseño, nuevos clientes, diferentes sistemas de trabajo, nuevo software que le permitan dar mejores resultados en su trabajo diario. En un área de diseño, siempre hay que estar a la vanguardia pues constantemente surgen nuevas tecnologías que se pueden aplicar para lograr mejores resultados en los requerimientos de los clientes y el diseñador siempre encuentra un motivo para esforzarse más y lograr mejores resultados.	41,42,43,44,45,46,47,48,49
7	Manejo de Conflictos	El conflicto es vital en las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes	Al diseñar, se debe priorizar que trabajo es más importante, así como la urgencia en los tiempos de entrega, el implementar	50,51,52,53,54,55,56,

		porque enciende la creatividad, estimula la innovación y fomenta el mejoramiento (Whetten & Cameron, 2011).	decisiones que sean factibles para el buen desarrollo del trabajo, sin estropear a otras áreas, procesos y compañeros de trabajo; se debe evaluar si lo que se está solicitando es factible o hay alguna otra manera de hacerlo, optimizando tiempos o recursos en el momento que así lo requiera, porque cada quién es responsable de su propio trabajo.	57,58
8	Facultamiento y Delegación	El facultamiento significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen; la delegación generalmente se refiere a la asignación de una actividad que está enfocada al trabajo (Whetten & Cameron, 2011).	Conforme el diseñador va adquiriendo más experiencia, debe empezar a facultar a otras personas para darle continuidad a los trabajos que está realizando, ya que como se sabe, en muchas ocasiones el trabajo del diseñador va de la mano con el trabajo de ilustradores, fotógrafos, mercadólogos, correctores de estilo, entre muchas más actividades, las cuales generan un mejor trabajo de diseño.	59,60,6 1,62,63 ,64,65, 66,67
9	Formación de Equipos Efectivos	Un equipo es una unidad formada por dos o más personas con habilidades complementarias, que se comprometen en un propósito común y fijan objetivos y expectativas de un desempeño comunes (Lussier & Achua, 2005).	El diseñador trabaja en equipo al interactuar con personas de diferentes áreas y poder lograr metas colectivas, por lo que debe saber relacionarse con todos y cada uno de sus compañeros y personas que integran equipo para tener resultados satisfactorios, aunque también se ve como una relación entre el agente de ventas-el diseñador-el proveedor-, con quienes se trabaja día a día para concretar los proyectos en los que se está trabajando, recordemos que en las empresas no sólo es un área, sino varias las que permiten el avance de la misma y constantemente están en relación con otros departamentos e inclusive empresas para lograr que el trabajo salga de forma satisfactoria.	68,69,7 0,71,72 ,73,74, 75,76,7 7

10	Liderar el Cambio Positivo	El liderazgo es el proceso de guiar a un grupo e influir en él para el alcance de metas (Robbins & Coultier, 2010).	El diseñador gráfico tiene influencia sobre las personas que conforman el equipo de trabajo al cual pertenecen, determinan los caminos a seguir para el cumplimiento de objetivos además de ser un ejemplo para los trabajadores que están a su cargo pues de esa forma confían y creen en él; por lo tanto está en sus manos decidir qué hacer, como organizarse y que actividades realizar para lograr los objetivos deseados.	78,79,8 0,81,82 ,83,84
----	-----------------------------------	---	--	------------------------------

6. Tipo y diseño de investigación

Se trata de una investigación cuantitativa porque se utilizó la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico (Sampieri, 2014).

Es documental porque se consultaron diferentes fuentes como libros, artículos en sitios web recomendados.

Descriptiva porque se trabajó sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la aplicación de un cuestionario, lo cual permitió describir y presentar una interpretación correcta de los resultados.

Es no experimental, porque se observan las situaciones en su ambiente natural, por lo que ya existen y no son provocadas por el investigador.

Es transversal porque la recolección de datos fue en un solo momento y por una sola ocasión; su propósito es describir variables y analizarlas en un momento dado.

Se trata de una investigación exploratoria porque no se han encontrado trabajos similares, por lo que se pretende tener una base de acuerdo a las opiniones de estudiantes del noveno semestre de la carrera de diseño gráfico respecto a las habilidades directivas y creativas, ya que son ellos los que se están incorporando al mercado laboral.

7. Población y muestra

Se aplicaron los cuestionarios durante el periodo de clases del semestre 2014B a una muestra de 45 alumnos de la comunidad estudiantil de noveno semestre de la Licenciatura de Diseño

Gráfico, que consta de 57 estudiantes en total (79% de participación), los cuales fueron aplicados dentro del aula. Por lo que se considera que la muestra de 79% del total es representativa de la población total a evaluar.

8. Recolección de Datos

El instrumento de recolección de datos es el cuestionario, el cual se extrajo del libro de Desarrollo de Habilidades Directivas de Whetten & Cameron, octava edición, editorial PEARSON, 2011, México. Con 84 reactivos, en el que se describen las 10 habilidades directivas necesarias para ser un buen líder; las preguntas fueron de opción múltiple con la siguiente escala:

1	2	3	4	5	6
Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ligeramente en acuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo

Además se incluyeron preguntas demográficas y abiertas para completar el estudio realizado.

Los datos se trataron mediante el uso del programa estadístico informático Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) como sigue:

Para obtener la confiabilidad del instrumento, éste se aplicó a una muestra de la población de alumnos de Diseño Gráfico del noveno semestre. De acuerdo a la escala del Alfa de Cronbach se eliminaron los reactivos que obtuvieron una confiabilidad menor a 0.5 ya que estos no arrojaban resultados significativos.

Al modificar el instrumento, la confiabilidad quedó en un promedio de 0.85, lo cual representa un alto nivel de confiabilidad como se muestra a continuación.

	Dimensión	Items Iniciales	Confiabilidad inicial	Items eliminados	Confiabilidad final	Items finales
1	Desarrollo de Autoconocimiento	5	0.272	2	0.875	3
2	Manejo de Estrés	6	0.804	0	0.804	6
3	Solución Creativa de Problemas	12	0.877	0	0.877	12
4	Comunicación de Apoyo	9	0.601	5	0.846	4

5	Ganar Poder e Influencia	8	0.599	2	0.833	6
6	Motivación a los Empleados	9	0.802	0	0.802	9
7	Manejo de Conflictos	9	0.864	0	0.864	9
8	Facultamiento y Delegación	9	0.721	2	0.827	7
9	Formación de Equipos Efectivos	10	0.908	0	0.908	10
10	Liderar el Cambio Positivo	7	0.758	2	0.875	5
	Total	84		13		71

Para obtener la validez del instrumento se aplicó un análisis factorial a los reactivos del instrumento final, en el cual se puede observar que hay variables muy bien representadas porque 17 valores explican el 85.1 % de la varianza total del instrumento.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Loadings		
	Total	Varian	ve %	Total	Varian	e %
1	22.366	31.501	31.501	22.366	31.501	31.501
2	6.276	8.840	40.342	6.276	8.840	40.342
3	4.275	6.022	46.363	4.275	6.022	46.363
4	3.515	4.951	51.314	3.515	4.951	51.314
5	2.995	4.219	55.533	2.995	4.219	55.533
6	2.759	3.886	59.418	2.759	3.886	59.418
7	2.480	3.493	62.911	2.480	3.493	62.911
8	2.182	3.073	65.984	2.182	3.073	65.984
9	2.088	2.940	68.924	2.088	2.940	68.924
10	1.881	2.650	71.574	1.881	2.650	71.574
11	1.688	2.377	73.951	1.688	2.377	73.951
12	1.543	2.174	76.125	1.543	2.174	76.125
13	1.522	2.144	78.269	1.522	2.144	78.269
14	1.446	2.037	80.306	1.446	2.037	80.306
15	1.291	1.819	82.125	1.291	1.819	82.125
16	1.102	1.552	83.676	1.102	1.552	83.676
17	1.018	1.434	85.110	1.018	1.434	85.110

Por lo tanto, se sustenta la confiabilidad y validez del instrumento.

III. RESULTADOS

A través de frecuencias, se determinaron los datos como edad, sexo, semestre actualmente cursado, materias relacionadas a la administración, conocimiento de habilidades directivas y experiencia laboral de los alumnos participantes en este estudio.

Se realizó un análisis correlacional para explicar la relación de las habilidades directivas con el desempeño del diseñador gráfico.

Características de la Población

El 45% de los alumnos del sexo masculino están en un promedio de 22 años, mientras que las alumnas de sexo femenino están en un promedio de 21 años, las edades promedio de los alumnos para este ejercicio están entre 21 y 25 años.

EDAD	SEXO				Total
	MASCULINO		FEMENINO		
	Absoluto	Relativo	Absoluto	Relativo	
20	0	0.00%	0	0.00%	
21	2	9.09%	10	43.48%	12
22	10	45.45%	8	34.78%	18
23	5	22.73%	3	13.04%	8
23	2	9.09%	2	8.70%	4
25	3	13.64%	0	0.00%	3
TOTAL	22	100.00%	23	100.00%	45

Respecto a las áreas de estudio; las materias relacionadas a la administración dentro del programa de estudios vigente, y que han sido cursadas por los alumnos encuestados son: Administración del Diseño (78%), Contabilidad y Costos (13%), Desarrollo del Emprendedor (7%) y Liderazgo (2%)

MATERIA	ALUMNOS	%
1	35	77.8
2	6	13.3
3	3	6.7
4	1	2.2
Total	45	100

MATERIA 1: Administración del Diseño

MATERIA 2: Contabilidad y Costos

MATERIA 3: Desarrollo del Emprendedor

MATERIA 4: Liderazgo y Calidad

Como los planes de estudio son flexibles, algunos estudiantes han cursado dos o tres materias simultaneas relacionadas a la administración; la materia más cursada es administración del diseño, 91% del total de alumnos, contrastando con la materia de liderazgo y calidad (una de las habilidades directivas más importantes) con solo el 6% de los alumnos.

SEMESTRE	SI	NO	ADM. DISEÑO	COSTOS	DES. EMPREND.	LIDERAZGO
3o	4		3		1	
4o	5		5			
5o	2			2		
6o	8		5		3	
7o	15		15			
8o	15		11	4		
9o	7		2	2		3
10o						
TOTAL	56		41	8	4	3

Conocimiento de Habilidades Directivas

Los alumnos que están por egresar de la licenciatura, manifiestan tener conocimiento de las habilidades directivas, como se muestra a continuación; las habilidades más destacadas son: solución creativa de problemas (18%), motivación a los empleados (13%), formación de equipos efectivos de trabajo (13%), manejo de estrés (11%) y manejo de conflictos (11%).

Con esto, la hipótesis 1 se confirma, agregando el manejo de estrés.

Por otro lado, el estudio arroja resultados de que las habilidades directivas que menos desarrolla el diseñador gráfico en su formación profesional dentro de la UAEMéx, son las de desarrollo de autoconocimiento (8%), ganar poder e influencia (8%), comunicación de apoyo (6%), facultamiento y delegación (6%) y liderar el cambio positivo (6%). Con esto, la hipótesis 2 con respecto a las habilidades directivas que menos desarrollo han tenido en los alumnos de diseño gráfico, se comprueba, agregando comunicación de apoyo y liderar el cambio positivo.

Habilidad	SI	%
Solución Creativa de Problemas	30	18 %
Motivación a los Empleados	22	13 %
Formación de Equipos Efectivos	22	13 %
Manejo de Estrés	18	11 %
Manejo de Conflictos	19	11 %

Desarrollo de Autoconocimiento	13	8 %
Ganar Poder e Influencia	14	8 %
Comunicación de Apoyo	11	6 %
Facultamiento y Delegación	11	6 %
Liderar el Cambio Positivo	11	6 %
Total	171	100.0 %

De acuerdo a los resultados del presente estudio, se puede deducir que gran parte de los alumnos ya han tenido experiencia laboral relacionada con el diseño (82%) mientras que el resto de los alumnos (18%) han trabajado en labores distintas a las de sus estudios universitarios.

Así mismo, el 56% de los alumnos ha realizado su servicio social, mientras que el 11% ya realizó sus prácticas profesionales. Por otro lado entre las áreas de trabajo donde se han desempeñado los alumnos destacan la iniciativa privada (47%), como freelance (31%) y dependencias de gobierno (27%).

Experiencia Laboral

Tipo de Trabajo	Si
Servicio Social	25
Prácticas profesionales	5
T. Medio Tiempo	19
T. Completo	2
T. Fines de Semana	8

Área de Trabajo

Tipo de Trabajo	Si
Iniciativa Privada	21
Dependencia de Gobierno	12
Negocio Propio	5
Freelance	14
Docencia	1
Otro	5

Tipo de Trabajo	Si	No
Relacionado a Diseño	37	8

Por lo que respecta a la correlación entre variables, como puede observarse, la mayoría de las variables presentaron una correlación altamente significativa al nivel de 0.01, una menor parte presentó una correlación altamente significativa al nivel de 0.05 y sólo una no fue correlación significativa.

	Autoconocimiento	Estrés	Problemas	Creatividad	Retroalimentación	Poder	Motivación	Conflicto	Delegación	Equipo	Lider
Autoconocimiento	1	.408**	.289	.413**	.249	.154	.371*	.289	.287	.105	.421**
Estrés		1	.621**	.438**	.447**	.424**	.476**	.484**	.466**	.378**	.521**
Problemas			1	.563**	.612**	.408**	.549**	.627**	.554**	.396**	.585**
Creatividad				1	.658**	.398**	.576**	.581**	.713**	.357**	.429**
Retroalimentación					1	.318*	.586**	.626**	.560**	.393**	.578**
Poder						1	.752**	.538**	.551**	.661**	.342*
Motivación							1	.678**	.753**	.674**	.557**
Conflicto								1	.657**	.408**	.560**
Delegación									1	.537**	.467**
Equipo										1	.549**
Lider											1

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Esto quiere decir que existe prácticamente una correlación significativa entre todas las variables que conforman las habilidades creativas y directivas de los estudiantes de diseño gráfico en la UAEMéx, a excepción del autoconocimiento. Por lo que se comprueba las hipótesis 3.

De acuerdo a estos resultados podemos explicar lo siguiente:

Gracias a su capacidad de resolución de problemas y creatividad del diseñador gráfico de la UAEMéx es capaz de expresar distintos puntos de vista que le ayudan a comprender mejor las situaciones.

Al diseñador de la UAEMéx se le dificulta tomar la iniciativa para mejorar sus habilidades y conocimientos, sin embargo tiene la capacidad de cumplir metas desafiantes, específicas y que tengan un límite de tiempo de forma exitosa.

El diseñador de la UAEMéx busca que sus colaboradores estén motivados para que se esfuercen y cumplan con el trabajo que se les asigna.

En situaciones de poder, el diseñador UAEMéx tiene dificultad para formar redes de relaciones con las personas de toda la organización, sin embargo es comprensivo a las necesidades de los demás.

Como líder el diseñador UAEMéx busca aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, ayuda en la generación de ideas para llevar a cabo de una mejor forma cada proyecto y transmite energía positiva a los demás individuos cuando interactúa con ellos.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones que en seguida se describen, deben tomarse con cautela, ya que la muestra en la que se aplicó esta investigación fue limitada a la UAEMéx. Sin embargo, se abren nuevas líneas de investigación para que otros investigadores puedan ampliarlo a otras instituciones de educación superior.

Según el estudio que se realizó se considera que la primera habilidad que desarrolla el diseñador UAEMéx es la solución creativa de problemas, seguida de motivación a los empleados y formación de equipos efectivos. Por otro lado, las habilidades que menos desarrolla son autoconocimiento, ganar poder e influencia y liderazgo.

Cabe señalar que de acuerdo al análisis de correlación entre variables, el liderazgo es la variable que más relación tiene con todas las demás. Entonces, si se encamina al desarrollo del liderazgo en los alumnos de diseño gráfico de la UAEMéx, será más fácil que obtengan todas las demás habilidades directivas.

Los diseñadores UAEMéx tienen dificultades para cumplir con los objetivos y dar los resultados requeridos de un proyecto. Saber comunicar al cliente las ventajas de un buen diseño puede marcar la diferencia entre que un proyecto sea o no aprobado. Si un concepto que parece brillante no se logra comunicar adecuadamente, es poco probable que tenga éxito.

Los programas de estudio de la licenciatura en diseño gráfico de la UAEMéx, se han ido actualizando permanentemente, para que no sólo se trabaje con las habilidades creativas y manuales, sino que se desarrollen habilidades administrativas, para que tengan una mejor preparación y conocimiento de cómo cobrar un diseño, hasta como dirigir equipos de trabajo, que son actividades con las que se encontrará diariamente. Sin embargo, con base en los resultados de este trabajo falta mucho por hacer.

Actualmente los planes de estudio de la licenciatura en diseño gráfico e la UAEMéx incluyen materias con las cuales un diseñador puede administrar mejor su trabajo, sin embargo están más enfocadas a las habilidades creativas que se requieren en su trabajo diario, por lo que es

recomendable que se incluyan en dichos programas materias con contenido en habilidades directivas como: liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, entre otros; lo que le permitirá una mejor posición al momento de integrarse al mercado laboral.

Específicamente se recomienda que se desarrolle en mayor proporción la habilidad de liderazgo, para que puedan desarrollarse con facilidad las otras habilidades.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andriani, Carlos S., Biasca, R. E., Rodríguez Martínez, M. (2003). *El nuevo Sistema de Gestión para las Pymes*, Grupo Editorial Norma, México
2. Bateman T., Snell S. (1999) *Administración, Una Ventaja Competitiva*, 4ª Ed. Mc Graw Hill, México
3. Best, Kathryn (2009) *Management del Diseño Estrategia, Procesos y Práctica de la Gestión*, 2ª Ed. Parramon Arquitectura y Diseño, Barcelona
4. Best, Kathryn (2010) *Fundamentos del Management del Diseño*, Ed. Parramon, Barcelona
5. Charan, Ram (2012) *Know How Ocho habilidades que distinguen a las personas de Alto Desempeño*, Ed. Norma, México
6. Chiavenato, Idalberto (2010). *Innovaciones de la Administración* 5ª Ed. Mc Graw Hill, México
7. Chiavenato, Idalberto (2008). *Gestión del Talento Humano* 3ª Ed. Mc Graw Hill, México
8. Chiavenato, Idalberto (2009) *Administración de Recursos Humanos* 9ª Ed. Mc Graw Hill, México
9. Hellriegel D., Jackson S., Slocum J. (2005) *Administración: Un enfoque basado en Competencias*. 10ed, Thomson, México
10. Hellriegel, D., Slocum, J., Woodman, R. (2004) *Comportamiento Organizacional*, Thompon Editores, México
11. Hernández Sampieri, Roberto (2014) *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill, México

12. Ibáñez Gimeno, José María (2000) *La Gestión del Diseño en la Empresa*, McGraw Hill, Madrid
13. Jones G., George J. (2009) *Administración Contemporánea*, 6ª Ed Mc Graw Hill, México
14. Lussier, Robert N., Achua, Christopher F (2005) *Liderazgo, Teoría, Aplicación, Desarrollo de Habilidades* 2ª Ed. Thompson Editores, México
15. Madrigal, Torres B. (2009) *Habilidades Directivas*, 2ª Ed. Mc Graw Hill, México
16. Press, Mike, Cooper, Rachel (2009) *El Diseño como Experiencia*, GG Diseño, Barcelona
17. Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2009) *Comportamiento Organizacional*, 13ª Ed. Pearson Education, México
18. Robbins, Stephen (2004) *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México
19. Robbins, Stephen P., Coulter, Mary (2010) *Administración*, Prentice Hall, México
20. Whetten, David A., Cameron, Kim S. (2011) *Desarrollo de Habilidades Directivas*, 8ª Ed. Pearson, México
21. Zepeda Herrera, Fernando (1999) *Psicología Organizacional*, Longman de México. México