



## Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

Schoenacher, Rodrigo, Escuela de Diseño Industrial, Brasil<sup>1</sup>

Assanti, Virginia, Escuela de Diseño Industrial, Brasil<sup>2</sup>

Guimarães, Marcelo, Escuela de Diseño Industrial, Brasil<sup>3</sup>

Freitas, Sydney F. de, Escuela de Diseño Industrial, Brasil<sup>4</sup>

### RESUMEN

Este artículo expone un nuevo enfoque para el uso de entrevistas estructuradas. El objeto de estudio es la comprensión que tienen los empresarios sobre el papel del diseño como elemento integral de los proyectos. Se detalla la técnica de la entrevista y se ejemplifica su aplicación en tres estudios diferentes. El primero trata sobre el uso del diseño en la producción de calzado; el segundo está relacionado con la gestión del comercio minorista *omnicanal*; el tercero tiene como objetivo identificar la comprensión del diseño por parte de los empresarios *ampliaciones*. Las entrevistas fueron realizadas en la región metropolitana del Estado de Río de Janeiro. La técnica utilizada permitió identificar tres categorías principales de gestión del diseño. El primero incluía los perfiles de gestores que entienden el diseño como una actividad realizada bajo la dirección de un agente externo, con un perfil operativo y una autonomía creativa limitada; el segundo recoge perfiles de gestores que describen el diseño como una actividad desarrollada por profesionales especializados con autonomía creativa; y el tercero se caracteriza por la visión del diseño con un alto grado de autonomía, desarrollando soluciones enfocadas a las necesidades del cliente. Las categorías incluyen empresarios que ven en el *pensamiento de diseño* una herramienta de trabajo imprescindible para la resolución de problemas y la innovación. El estudio retrata las diferentes visiones del diseño desde el punto de vista de los gestores de empresas y la relevancia de la técnica estructurada utilizada en la exploración del campo del diseño relacionado con la gestión. El artículo está organizado para facilitar discusiones tanto de la técnica como del objeto de investigación.

**Contraseñas:** Entrevistas Estructuradas, Gestión Comercial, Gestión de Diseño, Emprendimiento, Omnicanalidad, Calzado.

### INTRODUCCIÓN

La entrevista es considerada la técnica más importante en la investigación cualitativa. Gil (2002) sostiene que es para las ciencias sociales lo que el microscopio es para la microbiología. En este trabajo se utilizó la entrevista estructurada con un nuevo enfoque que considera

<sup>1</sup> [rspnet@yahoo.com.br](mailto:rspnet@yahoo.com.br); ORCID 0000-0003-3566-9532

<sup>2</sup> [virginiaassanti@gmail.com](mailto:virginiaassanti@gmail.com); ORCID 0000-0001-7481-6254

<sup>3</sup> [maguimaraes@gmail.com](mailto:maguimaraes@gmail.com); ORCID 0000-0002-6630-7545

<sup>4</sup> [sydneyfreitas@gmail.com](mailto:sydneyfreitas@gmail.com); ORCID 0000-0002-4635-2170

Schoenacher, R., Virginia, A., Guimarães, M., Freitas, SF; Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios. Revista de Emprendimiento y Gestión de la Micro y Pequeña Empresa V.7, N°1, p.113-136, Ene/Abr. 2022. Artículo recibido el 20/03/2022. Última versión recibida el 15/04/2022. Aprobado el 25/04/2022.

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

los objetivos, justificaciones y fundamentos teóricos como elementos esenciales para la eficacia y confiabilidad de los resultados. También se considera fundamental la clarificación de los criterios que delimitan la población y la muestra.

Este artículo ejemplifica su aplicación en la investigación del conocimiento que tienen los directivos en el campo del diseño. La elección de los directivos se justifica ya que el papel del diseño en las empresas en los últimos años ha evolucionado desde una herramienta operativa a una relación estratégica hasta el punto de contribuir al modelado de todos los procesos que un negocio necesita para su existencia, continuidad y rentabilidad. (Mozota; Klöpsch; Costa, 2011). Esta evolución se debe, en parte, al perfil de los gestores ya su comprensión del papel del diseño como elemento integral de proyectos y productos. Considerando que sus opiniones, reflexiones y percepciones son fundamentales para comprender los procesos, es de suma importancia escuchar sus voces.

El trabajo se organizó en dos fases. En el primero se realizaron 22 entrevistas a directivos, en tres casos de estudio. La muestra fue seleccionada del universo de pequeñas y medianas empresas del estado de Río de Janeiro. En la segunda fase se realizaron 5 entrevistas exploratorias a investigadores que utilizaron la misma técnica de entrevista con otras poblaciones.

El objetivo de este artículo es presentar elementos de cómo este nuevo enfoque del uso de entrevistas en la investigación académica relacionada con la gestión de pequeñas y medianas empresas puede ayudar a comprender mejor el papel del diseño como herramienta para la innovación constante en estas. entornos. Adicionalmente, el estudio pretende traer aportes a gestores e investigadores en el uso de técnicas de entrevista para realizar sus estudios y auxiliar en la toma de decisiones más coherentes y acertadas, y ayudar en la búsqueda de soluciones acordes a sus necesidades.

## **2. FUNDAMENTO TEÓRICO**

Este artículo tiene dos vertientes: a) estudios que tratan de la relación y comprensión que tienen los gestores de empresas con temas relacionados con el Diseño; y b) conceptos que sustentan la elección de la técnica de entrevista estructurada utilizada en este estudio.

### **2.1. ESTUDIOS SOBRE LA RELACIÓN DE LOS DIRECTIVOS CON EL DISEÑO**

Mozota, Klöpsch et al (2011) recuerdan que el diseño se convirtió en una profesión en EE. UU. después de la crisis de 1929, resultado directo de la percepción de los empresarios de que sería necesario ofrecer productos con ventajas competitivas. A pesar de esto, el diseño aún tardó mucho en ser entendido como un diferenciador competitivo por el mercado en general.

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

Bonsiepe (1997) señala que, si en el pasado hablar de la importancia del diseño en las empresas era una excentricidad, en las últimas dos décadas no hablar de diseño pasó a revelar un desconocimiento de la realidad. Desde entonces, la comunidad académica y empresarial ha desarrollado estudios con el fin de comprender mejor esta relación entre el diseño y la gestión.

El proceso que se desarrolla en la relación entre los empresarios y el diseño involucra al menos cuatro categorías: empresario, diseñador, consumidor y producto (Löbach, 2001). El presente estudio busca arrojar luz sobre la relación del empresario, o su representante directo - el gerente-, con el diseñador o con actividades afines dentro de las empresas.

Esta relación se evidencia en algunos estudios. Shepard et al. (2018) encontraron que los estudios realizados por consultorías proporcionan evidencia de que el diseño ofrece una ventaja competitiva para las empresas. En la misma línea, el Danish Design Center desarrolló en 2001 el concepto Escada do Design, que representa cuatro niveles de uso del diseño por parte de las empresas: (1) no usan diseño; (2) el diseño como diferencial estético; (3) el diseño como proceso; y (4) diseño como innovación (Kretzschmar, 2003).

Este concepto es consistente con el propuesto por Bonsiepe (1997), en el que las empresas tienen 5 alternativas para utilizar el diseño como herramienta diferenciadora: (I) no hacer nada; (II) copiar un diseño existente; (III) someter un producto existente al proceso de rediseño, con mejoras funcionales y estéticas o simplificando la producción; (IV) adquirir una licencia para producir un diseño, con acceso a know-how; y, finalmente, (V) desarrollar un nuevo diseño, internamente o con el apoyo de una consultoría externa.

Zózimo (2018) argumenta que no se obtendrá ningún resultado práctico para el negocio a través de la innovación sin Design Thinking. Esto está relacionado con la cuestión de crear y apoyar una cultura de diseño dentro de la organización y, al mismo tiempo, adquirir conocimientos para poner en práctica el pensamiento creativo. Sin embargo, no todas las actividades relacionadas con el diseño son realizadas por profesionales debidamente capacitados. Gorb y Dumas (1987) evidencian la existencia del diseño silencioso, definición acuñada para describir las actividades de diseño realizadas por profesionales que no tienen formación en el área.

Las prácticas de diseño permiten a las organizaciones desarrollar enfoques que innoven sus productos, servicios y promuevan una nueva experiencia para sus clientes. Esta fuerza transformadora se percibe en el negocio de la organización cuando crea sentido y experiencia emocional a los ojos de los consumidores. Es por ello que el diseño se ha convertido en una habilidad importante en las empresas (Zózimo, 2018). El diseñador tiene conocimiento de técnicas importantes para la construcción, seguimiento y mantenimiento de la estrategia. Asegura

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

que el proyecto promueva una experiencia satisfactoria para el consumidor, ya que se basa en una perspectiva de diseño centrada en el usuario (Norman, 2013).

## 2.2. ENTREVISTA ESTRUCTURADA A GERENTES

El presente estudio pretende cubrir un área no cubierta por la bibliografía consultada, que es comprender la relación entre gestión y diseño desde el discurso de los propios directivos. Con el objetivo de esa comprensión, se eligió una entrevista estructurada para que los gerentes pudieran exponer sus experiencias y opiniones.

Los investigadores que trabajan con investigación cualitativa utilizan una variedad de técnicas para recopilar información hablando directamente con las personas y evaluando cómo se comportan y actúan dentro de su contexto (Creswell, 2007). Las técnicas más utilizadas son el Análisis de Documentos, la Observación, el Cuestionario y la Entrevista. La aplicación de técnicas de entrevista se justifica cuando se trata de identificar, entre otros factores, datos personales y niveles de información, opiniones o expectativas (Mucchielli, 1978). En la misma línea, Flick (2009, p. 153) entiende que “el objetivo principal de la entrevista es revelar conocimientos para que puedan expresarse en forma de respuestas, siendo fácilmente interpretables”. El foco de atención está en lo subjetivo, es decir, en la opinión del entrevistado, en su percepción; o sobre información privilegiada, algo que sólo el entrevistado sabe o ha presenciado. La estructuración de la entrevista aplicada en este trabajo difiere de otros métodos por su fundamentación. Su planteamiento principal no se organiza en preguntas cerradas, sino en su finalidad traducida por el objetivo, la justificación y la fundamentación teórica.

## 3. MÉTODO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

La bibliografía dedicada a la investigación cualitativa presenta varios métodos de entrevista y sus aplicaciones. En esta sección se presenta la descripción de la técnica denominada entrevista estructurada. Según Yin (2016, p. 118), “todas las entrevistas implican una interacción entre un entrevistador y un participante (o entrevistado). Las entrevistas estructuradas escriben cuidadosamente esta interacción”. Es importante destacar que “en las entrevistas estructuradas, la formulación de preguntas asume un carácter metódico” (Gil, 1999, p. 124).

El aspecto principal de la técnica de entrevista estructurada aquí descrita es su apoyo en tres pilares: objetivo, justificación y fundamentación teórica. Los tres deben aplicarse en todas las etapas, las cuales deben estar en consonancia con el objetivo y la justificación de la investigación de la que forman parte. Esta característica pretende dar validez a las respuestas, conectando la investigación, la técnica de entrevista y cada pregunta.

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

Marconi y Lakatos (1996, p. 88) enfatizar que las respuestas deben cumplir con los requisitos de “validez, pertinencia, especificidad y claridad, área de cobertura, profundidad y extensión”. La atribución de los pilares objetivo, justificación y fundamentación teórica proporciona un guión cohesionado que favorece el análisis y categorización de la información obtenida en campo. Así, se espera responder a la pregunta principal de investigación, contribuyendo al rigor de los resultados y la credibilidad de la información en el estudio. Según Santos (2000) debe haber una planificación previa para cualquier tipo de entrevista, además de cuidar que los datos recolectados estén técnicamente registrados y sin defectos.

Se entiende por objetivo el punto preciso que el investigador quiere obtener con un determinado ítem, es decir, qué desarrollo se generará a partir de la información que surja de la investigación. La definición de objetivos es una actividad muchas veces desatendida, pero de gran importancia, ya que es una actividad fundamental para la elaboración de las preguntas que serán utilizadas en el instrumento de recolección de datos (Cervo; Bervian, 1996)

La justificación se caracteriza por un hecho –o evidencia– verificado en el campo, que es importante investigar. Este hecho puede ser práctico o teórico. Por lo tanto, según Lakatos y Marconi (1992, p. 103), denota la razón por la cual esa investigación es relevante, contextualizando la pregunta principal de investigación y destacando su importancia. La justificación puede basarse en las observaciones que hace el investigador y las experiencias que tiene.

La fundamentación teórica, basada en tesis, disertaciones, libros y artículos, es necesaria para sustentar las justificaciones y objetivos antes definidos. describir Marconi y Lakatos (2003) que “toda investigación implica la recolección de datos de diversas fuentes, cualquiera que sea el método o la técnica utilizada”, e informan que, según Manzo (1971 apud Marconi; Lakatos, 2003), la bibliografía es una fuente de contextualización, investigación y resolución de problemas aún no resueltas del todo, además de las ya conocidas.

A continuación se describen los lineamientos generales para definir la población, calificar la muestra, construir el formulario y agenda, y la importancia de realizar las pruebas piloto. También se enumeran aspectos importantes para la realización de las entrevistas y el análisis de las respuestas.

Según Vieira (2019) **poblaciones** el conjunto total de personas o grupos que cumplen criterios comunes, relacionados con la pregunta de investigación, sobre los cuales el investigador desea obtener información. Considerando que las empresas pueden ser administradas por los propios socios –empresarios– o por profesionales contratados especialmente para tal fin –administradores–, se decidió considerar ambos perfiles en este estudio. La técnica descrita en este artículo se aplicó a tres grupos distintos de gerentes: fundadores de empresas Scale-ups, REGMPE, Brasil-BR, V.7, N°1, p. 113-136, enero/abril de 2022 [www.revistas.editoraempredora.net](http://www.revistas.editoraempredora.net) Página 117

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

productores de calzado y gerentes especializados en comercio minorista digital. El principal criterio en común es el papel de gestión en sus respectivas empresas y el desempeño en el estado de Río de Janeiro. Cada uno se detalla en los estudios de caso que se describen a continuación.

La muestra es una parte restringida pero representativa del conjunto de población, como “un subconjunto de unidades extraídas de una población”(Vieira, 2019, pág. 13). La selección de los participantes debe realizarse de acuerdo con criterios establecidos y orientados según el objetivo y justificación de la investigación. Según Flick (2009), en un estudio con entrevistas, el muestreo está relacionado con la decisión de a quién entrevistar y sus grupos de origen. También según este autor, “las decisiones de muestreo oscilan siempre entre los objetivos de cubrir un campo lo más amplio posible y de realizar análisis con la mayor profundidad posible” (Flick, 2009, p. 126).

En cada estudio de caso existe una pregunta principal que constituye la pregunta orientadora de la investigación. Se considera que la pregunta principal de la entrevista estructurada equivale al papel de la pregunta de investigación, o problema científico, que, según Gil (2002, p. 23), es una “cuestión no resuelta que es objeto de discusión, en cualquier dominio del conocimiento”. Así, las preguntas del orden del día se formulan de manera que se pueda responder a la pregunta principal, sin que sea una de las preguntas presentes.

Los lineamientos fueron elaborados en detalle, conteniendo las preguntas exactamente como fueron realizadas en las entrevistas, ayudando a orientar el comportamiento del entrevistador. Se evitaron preguntas que permitieran respuestas como “sí” o “no” porque dificultaban el análisis y categorización de la información. Según Yin (2016, p. 24), “sin buenas preguntas, se corre el riesgo de recolectar mucha información irrelevante y al mismo tiempo no recolectar información crucial”.

Cabe destacar que “la entrevista estructurada se desarrolla a partir de una lista fija de preguntas, cuyo orden y redacción permanece invariable para todos los entrevistados” (Gil, 1999, p. 121). Por lo tanto, la agenda es crucial para el guión de la entrevista, evitando que el entrevistador se deje llevar por información que le parece interesante, pero que en realidad puede no ser relevante para la investigación. Las preguntas contestadas con anterioridad deberán rehacerse según el orden del día.

Las pautas desarrolladas en los tres casos de estudio tienen preguntas abiertas, que los entrevistados tienen libertad para responder. El conjunto de objetivos, justificación y funda-

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

mentación teórica de cada pregunta alineados con la pregunta principal de investigación garantiza su pertinencia y adecuación, desempeñando un papel equivalente al de la lista de Ulrich (1999), justificando la preferencia por las preguntas abiertas en este estudio.

Se recomienda realizar una prueba piloto antes de iniciar las entrevistas. De acuerdo con Flick (2009, p. 344), “Con respecto a los datos de las entrevistas, la confiabilidad puede incrementarse realizando entrenamiento de entrevistas con los entrevistadores y revisando las guías de entrevistas o las respuestas generativas en las entrevistas de prueba o después de la primera entrevista”.

El objetivo de la prueba piloto es identificar posibles puntos a ajustar en la agenda. La prueba se puede realizar con otros investigadores, o con una muestra de la población. Las entrevistas realizadas a modo de prueba con esta muestra sólo podrán ser consideradas en la investigación si no existe ningún tipo de cambio o ajuste consecutivo. Se agrega que es importante que los participantes sean conscientes de que se trata de una prueba (Yin, 2016). En los tres casos aquí relatados, se realizaron pruebas piloto con investigadores, lo que permitió identificar ajustes en el lenguaje y en la secuencia de las preguntas.

Además de los ajustes identificados en la prueba piloto, existen aspectos recomendados para la realización de entrevistas, como buenas prácticas y posturas señaladas por la bibliografía, que el investigador-entrevistador debe adoptar. Gil (1999, p. 121) recuerda que “tradicionalmente las entrevistas se han realizado cara a cara. Esta ha sido la característica más considerada para distinguirlo del cuestionario”.

La realización de entrevistas implica “reclutar participantes y encontrar lugares para realizar las entrevistas. Los lugares deseados son espacios fácilmente convenientes para cada participante” (Yin, 2016, p. 28). Por tanto, se indica que el ambiente escogido para las entrevistas ofrece condiciones favorables y puede ser razonablemente controlado. Se constató que la idoneidad general del alojamiento puede ser estratégica para obtener un resultado satisfactorio, como recomienda Sampieri (2013, p. 431).

Al elegir una ubicación, debe observar la temperatura, la iluminación, los sonidos ambientales y el mobiliario adecuado. Se debe considerar la presencia y movimiento de otras personas, así como la posibilidad de interrupciones. Este conjunto de cuidados previos no siempre es suficiente para evitar que se produzcan complicaciones, pero ayuda a propiciar un entorno adecuado. Cualquier eventualidad que pudiera causar incomodidad al entrevistado podría alterar su comportamiento y su disposición para formular las respuestas, lo que invariablemente interfiere en el desarrollo de la entrevista. Es importante señalar que todas las entrevistas se realizaron preferentemente en el mismo lugar, o en el mismo tipo de lugar.

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

Según Yin (2016, p. 120), se recomiendan algunas prácticas para el éxito de la entrevista, como hablar con moderación, no ser directivo, permanecer neutral, establecer una buena relación, usar un protocolo como guía – la agenda cumple esta función: mantenga un comportamiento y una conducta preestablecidos para garantizar la uniformidad, sea amable pero no halagador y siga analizando constantemente lo que sucede durante la entrevista.

Algunas precauciones adicionales recomendadas son: programar con anticipación, mantener un contacto cordial, ser empático y amable, agradecer la disponibilidad del participante, promover un ambiente relajado y cómodo, utilizar un lenguaje coloquial y tomar notas basadas en sus percepciones después de cada entrevista. Flick (2009) aborda específicamente este tema desde Lofland y Lofland (1984), incluyendo la recomendación de que el tiempo destinado a esta actividad sea controlado e igual para ambas etapas: observación y apuntes.

Finalmente, es necesario proporcionar un formulario de consentimiento informado. Describe los procedimientos de la entrevista y otra información pertinente, como garantizar la confidencialidad y el anonimato. En algunas situaciones se requiere la autorización previa de un comité de ética institucional, como lo plantea Yin (2016, p. 38), “todo estudio con participantes humanos, cualitativo o no, requiere la aprobación previa de un comité de ética institucional (CIE)”.

En las entrevistas, la transcripción del diálogo y las notas del entrevistador son la base textual que permitirá el análisis. Gil (1999, p. 125) explica que “la única manera de reproducir fielmente las respuestas es grabarlas durante la entrevista, mediante notas o con el uso de una grabadora” y recomienda registrar las actitudes y la entonación del entrevistado, cuando relevante. .

La interpretación tiene lugar en varias etapas. El primero es la elaboración de una breve descripción de cada caso que contenga los siguientes elementos: declaración, breve descripción del entrevistado y temas centrales mencionados. Este procedimiento ayuda a crear un sistema de categorías para el caso único (Flick, 2009). Para Creswell (2007, p. 1940), “el proceso de análisis de datos consiste en extraer significado de los datos de texto e imagen” e “implica preparar los datos para el análisis, realizar diferentes análisis, profundizar cada vez más en la comprensión de los datos, para representar los datos, y hacer una interpretación del significado más amplio de los datos”, lo que exige la transcripción de las entrevistas y su lectura, así como las observaciones recogidas en las notas de campo.

La codificación comienza con el análisis de los datos, la organización de la información en grupos y el sentido de esos grupos, y “esto implica convertir los datos en texto o imágenes, segmentar las oraciones (o párrafos) o las imágenes en categorías y etiquetar esas categorías



Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

con un término , generalmente basado en el lenguaje real del participante” (Creswell, 2007, p. 196).

A partir de la recopilación de información en temas, y la condensación de temas similares, es posible delimitar categorías. Se debe reducir el número de categorías, agrupando temas similares, formando entre 5 y 7 categorías en total (Creswell, 2007). También según Creswell (2007), la reflexión sobre los datos puede ocurrir comparándolos con la información ya existente en la literatura, verificando la convergencia o la divergencia entre los datos obtenidos y las fuentes consultadas.

Aún así, el análisis o interpretación de las respuestas tiene dos objetivos bien diferenciados. El primero consiste en revelar y exponer enunciados, mientras que el segundo busca reducir el texto original a través de la categorización, por ejemplo (Flick, 2009). El estudio descrito en este informe se ajusta al segundo caso mencionado y se eligió la técnica de codificación temática descrita por Flick (2009) para analizar las respuestas recolectadas durante las entrevistas.

Esta técnica se basa en el uso de un método de recopilación de datos que busca garantizar la comparabilidad a través de la definición de temas, pero permanece abierto a opiniones relacionadas con ellos (Flick, 2009). Como se mencionó anteriormente, la técnica de entrevista estructurada ofrece condiciones favorables para la aplicación de este tipo de técnica de interpretación de textos, ya que estandariza la recolección de datos utilizando una agenda estandarizada para todos los entrevistados.

### 3.1. ESTUDIO DE CASO 1: CÓMO EL DISEÑO ESTÁ PRESENTE EN LA PRODUCCIÓN DE CALZADO EN RJ

Este caso tiene como objetivo mapear el diseño como una actividad de proyecto presente en las unidades de producción de calzado en la región metropolitana del Estado de Río de Janeiro. Se justifica por la presencia relevante de empresas de calzado en la región, tal como se percibió en la fase exploratoria, donde se identificaron 46 productores de calzado que operan bajo diferentes formatos de negocio. También fueron identificadas más de veinte marcas de zapatos de Río de Janeiro, además de marcas de ropa que tienen zapatos en sus colecciones, ambas externalizando su producción fuera del estado.

Según lo revelado por el Informe Sectorial de la Industria del Calzado Brasil 2019, Brasil es el cuarto productor mundial de calzado, así como el cuarto mercado consumidor en número de pares. Entre los exportadores ocupa solo el puesto 11, lo que demuestra que la producción nacional está orientada al consumo interno. El Informe es elaborado por la Asociación REGMPE, Brasil-BR, V.7, N°1, p. 113-136, enero/abril de 2022 [www.revistas.editoraemprededora.net](http://www.revistas.editoraemprededora.net) Página121

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

Brasileña de las Industrias del Calzado (Abicalçados, 2019), que contiene informaciones estratégicas sobre el sector en Brasil, contextualizándolo con el mercado interno y externo.

La población comprende a todos los empresarios productores de calzado de la región. El formulario contiene nueve criterios que califican la muestra, todos con sus respectivos objetivos, justificaciones y fundamentos teóricos: (1) nombre del titular, teléfono y correo electrónico; (2) edad; (3) naturalidad; (4) residencia actual; (5) educación y profesión (o principal actividad profesional actual); (6) razón social, Razón Social, CNPJ, dirección del lugar de producción; (7) formato de producción, incluido el nivel de conocimientos y habilidades técnicas; (8) fecha y contexto de creación de cada negocio; (9) principales características de los clientes.

Los seis entrevistados tienen entre 50 y 78 años, e iniciaron sus actividades como empresas familiares, manteniendo el formato actual, excepto uno. Los negocios se encuentran formalizados, conforme a la legislación vigente, siendo la principal ocupación y fuente de ingresos de sus dueños.

Ninguno de los entrevistados tiene formación en diseño o gestión. Conocieron el oficio y mejoraron de acuerdo al desempeño de sus actividades diarias. El negocio surgió espontáneamente a partir de la identificación de una oportunidad, generalmente presentada por un amigo o familiar que ya tenía alguna experiencia con el calzado. Con excepción de uno de los participantes, se identificó como característica común la experiencia previa en el comercio minorista. Los negocios tienen como mínimo 15 y como máximo 60 años de operación, con algunos cambios y ajustes a sus características originales para adaptarse a los cambios del mercado.

Para conocer cómo se comportan los entrevistados en una situación dada, y cómo “derivan su propia comprensión de algún comportamiento” (Yin, 2016 p.117), se realizaron preguntas sobre dos aspectos del Diseño: abstracto y concreto (Cardoso, 2004). Las definiciones del término diseño abarcan los aspectos abstractos y concretos. En cuanto a los elementos de diseño del producto, se considerará que dentro del ámbito del hormigón se encuentran las características de producción, así como la elección de formas, colores, materiales, texturas y ergonomía. El campo de lo abstracto incluye la semiótica y el concepto, incluyendo la identificación del público de interés. Así, la agenda contiene seis preguntas que dan respuesta a la pregunta de investigación: “¿Cómo está presente el diseño en la producción de calzado en la región metropolitana del estado de Río de Janeiro?”.

Las preguntas abordaron los siguientes aspectos: (1) estacionalidad y atemporalidad; (2) ideación; (3) pasos de producción; (4) calidad del material; (5) definición del producto; y

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

(6) diferenciación. Al igual que en la forma, todos tienen objetivo, justificación y fundamentación teórica, alineados con el objetivo y justificación general de la investigación. Las seis entrevistas se realizaron a los empresarios del lugar donde se realiza la producción.

A partir de las respuestas, se analizaron las informaciones del formulario y de la agenda, identificándose puntos de convergencia que constituyen las categorías de análisis. La codificación buscaba atribuir conceptos a la información, por lo que “no se debe ignorar la unicidad de las acciones de campo originales, pero los elementos que parecen esencialmente similares recibirán el mismo código” (Yin, 2016, p. 166).

Se identificaron las siguientes categorías: 1) Producción industrial, con un proceso empírico e intuitivo, a pedido de las empresas (B2B), sin reflexión crítica; 2) Producción artesanal, proceso empírico e intuitivo, a pedido de los consumidores (B2C), con reflexión crítica; 3) Producción mixta, proceso empírico e intuitivo, con oferta para los consumidores (B2C), a partir de una reflexión crítica.

Dos participantes asisten a la categoría 1, que se configura como producción industrial, que se puede escalar, sea en serie o no. El proceso de diseño de productos es empírico e intuitivo, realizándose bajo demanda business-to-business (B2B), en el que el cliente es una empresa, siendo principalmente las marcas las que desarrollan sus productos y subcontratan su producción. No hay una reflexión crítica sobre el producto, es decir, los modelos de zapatos se desarrollan y producen en su mayoría de acuerdo con los deseos del cliente.

Tres participantes concurren a la segunda categoría, que se configura como producción artesanal, considerada aquella que da como resultado productos únicos, obtenidos a través de la artesanía realizada con maestría y singularidad técnica, obteniendo un relativo refinamiento del producto con alto valor agregado. Su formato es business-to-consumer (B2C), en el que el cliente es el consumidor final. En este caso, ya se puede percibir una reflexión crítica, pues se evalúan los deseos de los clientes y se ajustan los modelos según aspectos ergonómicos y disponibilidad técnica, principalmente.

Un encuestado cumple con la tercera categoría. Elabora artesanalmente una pequeña parte de su producción. Pero la mayoría de los zapatos producidos se subcontratan a productores locales pertenecientes a la primera categoría. Se enfoca en el formato B2C, siendo su principal cliente el consumidor final, con un perfil de público de marca. La principal diferencia consiste en que los productos son creados, producidos y ofrecidos a los clientes, y no por encargo, como en el caso de las dos primeras categorías.

A partir de la identificación de tres categorías principales, se verificó que, a pesar de las similitudes entre los formatos de negocio, predominan características diversas. Así, el sector REGMPE, Brasil-BR, V.7, N°1, p. 113-136, enero/abril de 2022 [www.revistas.editoraemprendedora.net](http://www.revistas.editoraemprendedora.net) Página 123

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

se presenta heterogéneo y diversificado en términos de público, producto, lugar, materiales, procesos y logística.

### 3.2. CASO DE ESTUDIO 2: CÓMO LOS PROFESIONALES DEL COMERCIO ELECTRÓNICO GESTIONAN LOS CANALES DE VENTA BAJO EL MODELO OMNICANAL

Piotrowicz y Cuthbertson (2014) definen que el concepto de retail omnicanal se percibe como una evolución del modelo multicanal. Mientras que la multicanalidad implica una división entre la tienda física y la tienda online, los clientes omnicanal se mueven libremente entre la tienda online, los dispositivos móviles y la tienda física, todo dentro de un único proceso. El proceso de compra proporciona una experiencia unificada y fluida para el cliente, independientemente de los canales utilizados. Como los canales se gestionan de forma conjunta, la interacción que percibe el consumidor no es con el canal, sino con la marca.

Para modelar una visión general de la comprensión, gestión, planificación y puesta en funcionamiento del modelo omnicanal por parte de profesionales de marketing digital y comercio electrónico en el comercio minorista de ropa, se utilizó una entrevista estructurada. Es relevante identificar el grado de conocimiento de los especialistas en el área y el nivel de comprensión, las dificultades encontradas durante el proceso y las diferencias entre las prácticas de mercado y la literatura académica.

La muestra estuvo conformada por seis especialistas en comercio electrónico de marcas que tenían sus canales de venta bajo el modelo omnicanal en alguna etapa de implementación. Para minimizar cualquier malestar, fue necesario, además del uso del Término de Consentimiento Libre e Informado, explicar a los profesionales sobre la naturaleza cualitativa de la investigación, que el investigador no estaba interesado en información sobre cifras de ventas, resultados o inversiones de la empresa, sino sobre información relacionada con la percepción.

De los seis especialistas que componen la muestra, cinco son gerentes y uno es analista de comercio electrónico. Los profesionales representaron a cinco marcas minoristas de indumentaria femenina y una marca de bolsos y accesorios. Las entrevistas se realizaron entre el 23 de mayo y el 3 de julio de 2019 y tuvieron una duración promedio de 23 minutos. Todas las entrevistas fueron grabadas en audio y realizadas en la región metropolitana de Río de Janeiro.

El análisis de las respuestas transcritas permitió a la organización clasificar en cuatro categorías que se relacionan con las características de diseño del retail omnicanal: 1) Proyecto que integra canales de venta basados en el comportamiento del consumidor; 2) Proyecto solo

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

integrando canales de venta; 3) Proyecto considerando al diseñador como un profesional operativo; 4) Proyecto considerando al diseñador como un profesional estratégico.

Cinco de los encuestados definieron el concepto de omnicanal como una experiencia de cliente. Esto corrobora la definición dada por Juaneda-Ayensa et al. (2016) que la cantidad de canales ofrecidos por la marca cambió el comportamiento del consumidor, lo que fomentó una estrategia que permitía una interacción real de los clientes que compran en cualquier canal, en cualquier lugar y en cualquier momento, brindando así una experiencia de compra única que rompe las barreras entre canales.

Con respecto al comportamiento del consumidor, Bell, Gallino y Moreno (2015) reportan que los clientes son cada vez más omnicanal – implementando canales offline y online – en sus pensamientos y comportamientos. A partir de este fenómeno, las empresas han desarrollado un marco centrado en el cliente para ofrecer estas estrategias basadas en investigaciones empíricas. Los minoristas tradicionales o fuera de línea necesitan aprovechar el canal en línea no solo como un fin en sí mismo, sino también como un lugar para entregar precios, inventarios y otra información deseada por el cliente.

Cuatro de los entrevistados informaron que no practican en sus marcas ningún tipo de técnica o metodología para comprender el conocimiento de su propio cliente. Se informó que el enfoque en la operación e integración de sistemas justifica la falta de atención a este importante tema. Solo el encuestado “A” relató la gestión del comportamiento del consumidor, de forma estructurada, validando los estudios de Van Delft (2013).

Cinco gerentes percibieron la importancia del diseñador como fundamental en cuanto a la integración de los canales de venta de las marcas, pero el diseñador es visto solo como un profesional con características operativas. Informaron que estos profesionales deben conocer los lenguajes de cada canal en el que están trabajando, la estética y la usabilidad, deben comunicar la integración de los canales de manera visual y transponer los objetivos de la marca al cliente en el “mejor manera posible”.

La primera asociación que se hace al diseño es la parte visual: imágenes, gráficos y colores. Sin embargo, él es mucho más que eso. De acuerdo con Sebrae (2016), el diseño de un sitio web, y especialmente de un sitio de comercio electrónico, generalmente debe considerar la facilidad con la que el usuario realiza las acciones deseadas en cada página del portal y debe proporcionar al usuario completar la compra con facilidad. y rápidamente siguiendo los pasos necesarios con la menor cantidad de distracciones posible.

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

En este sentido, el diseño juega un papel importante, tanto estratégico como táctico, en el proceso general de desarrollo del portal de una empresa. En el ámbito estratégico, es fundamental conocer el público objetivo, la competencia (directa e indirecta) y las características del producto/servicio ofertado que facilitan o se convierten en barreras para la venta online. Son estos conocimientos los que determinarán el posicionamiento de la empresa en la web y que, en el diseño, se traducirán como elementos del entorno digital.

### 3.3. ESTUDIO DE CASO 3: CÓMO LOS EMPRENDEDORES FUNDADORES DE SCALE-UPS ENTIENDEN EL TÉRMINO DISEÑO

El objetivo definido para este caso fue identificar cómo los empresarios fundadores de Scale-ups en el estado de Río de Janeiro entienden el término diseño. La justificación es que las empresas que aplican el diseño de forma más estratégica tienden a ser más grandes y competitivas que aquellas en las que el diseño se utiliza sólo de forma incidental o con un enfoque estrictamente estético (Kretzschmar, 2003).

El público objetivo son emprendedores de empresas de alto crecimiento, más específicamente Scale-ups, en el estado de Río de Janeiro. Las empresas de alto crecimiento (HCS) son aquellas que crecen a una tasa determinada o por encima de ella durante un período intenso y observable. Lo que diferencia a una empresa Scale-up de otras EAC es su capacidad para aumentar sus ingresos a un ritmo más rápido que sus gastos, aumentando su escala (Monteiro, 2017).

Brasil tiene alrededor de 25 millones de emprendedores (Sebrae, 2016) y alrededor de cinco mil EAC en el estado de Río de Janeiro, lo que representa menos del 1% del número total de empresas de la región. El capital estatal concentra la mayor parte (51,57%) y la mayoría son pequeñas empresas (56,4%). En Brasil, generaron alrededor del 45% de los nuevos puestos de trabajo en 2014 (Sebrae RJ, 2015).

Con el objetivo, entonces, de identificar cómo entienden el concepto de Diseño, fueron entrevistados diez emprendedores que participaron en la fundación de empresas Scale-up. Todos participaron de una de las ediciones del programa Scaleup Rio organizado por Sebrae-RJ. Scaleup Rio es “un programa para acelerar el crecimiento de negocios con gran potencial, liderados por emprendedores capaces de ser los próximos grandes ejemplos del emprendimiento brasileño” (Sebrae-RJ, 2017).

La agenda de la entrevista, incluyendo el formulario y las preguntas, se sometió a dos pruebas piloto. Ambos permitieron identificar los ajustes necesarios en la agenda de entrevistas antes de aplicarla a la muestra seleccionada. El temario final de la entrevista, que contenía el

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

objetivo, la justificación y la fundamentación teórica de cada una de sus preguntas, estuvo compuesto por cinco preguntas en el formulario y siete preguntas directamente relacionadas con el tema principal. Se realizaron seis entrevistas vía Skype (con audio y video), dos presenciales y dos telefónicas. Todo grabado completo.

Los datos del formulario generaron cuatro criterios para describir la muestra: edad del emprendedor; formación académica; experiencia previa; y segmento de negocio de la empresa. La base teórica de cada uno de estos criterios fue debidamente detallada previamente a las entrevistas. De los diez encuestados, dos tienen menos de treinta años, cuatro tienen más de cincuenta y cuatro tienen entre treinta y cincuenta años. En cuanto a la formación, hubo una concentración (5 de los 10 entrevistados) en cursos de pregrado o posgrado enfocados en la gestión empresarial, como Administración, Ciencias Contables, MBA y afines. Su experiencia previa se centró en carreras como ejecutivo o consultor (tres entrevistados) y en emprendedores sin experiencia profesional previa (otros tres entrevistados). Por fin,

Después de aplicar la técnica propuesta por Flick (2009) para analizar las respuestas, fue posible organizarlas en tres categorías distintas: 1) Diseño subordinado a otra disciplina, 2) Diseño como herramienta para mejorar UX y 3) Diseño como innovación proceso.

La primera categoría, Diseño subordinado a otra disciplina, se caracteriza por una subordinación del diseño a otras disciplinas como el marketing y la arquitectura. El diseñador, en este caso, es visto como parte de un grupo multidisciplinario más amplio, casi siempre liderado por un profesional de marketing o un arquitecto. En todos los casos, el diseño se circunscribe al campo del diseño gráfico.

En la segunda categoría, el Diseño como herramienta para mejorar la UX, caracterizada por el uso intensivo de técnicas de interfaz de usuario y experiencia de usuario (UI y UX, respectivamente), desaparece la subordinación del diseño a otras disciplinas y comienza a ganar protagonismo el diseñador. Aun así, en esta categoría persiste la opinión de que otros profesionales pueden actuar como diseñadores. Sin embargo, a diferencia de la categoría anterior, es claro que la actividad pertenece a un diseñador, pero que la está realizando otro tipo de profesional.

En la tercera y última categoría, Diseño como proceso de innovación, el diseño gana aires más difusos y comienza a permear diversas actividades y diferentes áreas de la empresa. Además de los aspectos de más herramientas que se encuentran en las categorías anteriores, el diseño incorpora nuevos contornos y se convierte en un concepto más amplio. Los encuestados que componen esta categoría más de una vez citan "la forma de pensar del diseñador" como

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

algo importante para la resolución de problemas. El ya muy popular concepto de design thinking (Liedtka, 2018) es citado más de una vez como algo que ayuda a solucionar cualquier tipo de problema dentro de la empresa que esté directamente relacionado con el cliente.

Las categorías identificadas, aunque distintas, no son antagónicas. Esto queda claro cuando, por ejemplo, se explicita en todas las categorías la presencia del diseño gráfico en la creación de piezas publicitarias. Existe cierta similitud entre las categorías identificadas en este estudio con las de Design Staircase y la escala Alpay Er (Szpiz, 2016).

Algunos puntos planteados están en consonancia con la fundamentación teórica. Es el caso de la edad de los emprendedores, con un claro predominio de los mayores de treinta años e, incluso, con una concentración por encima de los cincuenta. El diseño gráfico y el diseño UX fueron los conceptos más presentados por los encuestados. El término diseño aparece tanto como atributo como proceso de trabajo. En ambos casos se ve como algo positivo, aunque en la primera situación (como atributo) se ve como una consecuencia y en el otro, como una forma de trabajo.

Otros puntos divergen de los señalados en la fundamentación teórica, como el concepto de diseño silencioso (Gorb; Dumas, 1987). Parece que a pesar de estar presentes, los conceptos descritos por los entrevistados solo se aproximan a los ofrecidos por los autores en la categoría 1. En el caso de la categoría 2, aunque el diseño puede ser realizado por otro profesional, existe una visión clara de que el papel en este caso depende del diseñador. En la categoría 3, el diseño trasciende el rol del diseñador y pasa a ser visto como una forma de pensar.

## **4. DISCUSIÓN**

Esta sección del artículo está organizada en dos partes. El primero trata de la discusión de los resultados encontrados en cada uno de los casos de estudio y un análisis consolidado de las respuestas. La segunda parte de la discusión se centra en analizar la aplicación de la técnica de entrevista estructurada desde el punto de vista de los autores y otros investigadores que aplicaron la misma técnica en diferentes situaciones.

### **4.1. RESULTADOS DE ESTUDIOS DE CASOS**

Con base en la categorización presentada en cada uno de los casos de estudio, se llevó a cabo un nuevo análisis con el fin de identificar puntos en común en las categorías y ayudar a responder la pregunta principal de este estudio: cómo los gerentes se relacionan con los diferentes aspectos relacionados con el diseño. Esta nueva ronda permitió organizar las categorías



Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

anteriores en tres nuevas, que resumen las visiones encontradas en los casos de estudio (Cuadro 1).

La primera categoría incluía los perfiles de gestores que entienden el diseño como una actividad realizada bajo la dirección de un agente externo, con un perfil operativo y una autonomía creativa limitada. Incluye productores de calzado cuyo proceso de desarrollo de nuevos productos es empírico, intuitivo y acrítico, y se basa únicamente en las demandas de los clientes. También están aquí los e-commerce managers que diseñan la experiencia omnicanal simplemente integrando canales -con diseñadores que trabajan con un perfil operativo- y emprendedores que entienden el diseño como una actividad subordinada a otra disciplina, como el marketing y la arquitectura.

tabla 1

*Categorías finales sobre cómo los gerentes perciben el diseño*

	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3
Descripción	<b>El diseño como actividad realizada bajo la dirección de un agente externo, con un perfil operativo y una autonomía creativa limitada.</b>	<b>El diseño como actividad desarrollada por profesionales especializados con autonomía creativa.</b>	<b>El diseño tiene un alto grado de autonomía y debe desarrollar soluciones enfocadas a las necesidades del cliente.</b>
caso 1	Producción industrial, proceso empírico e intuitivo, bajo demanda para empresas (B2B), sin reflexión crítica.	Producción artesanal, proceso empírico e intuitivo, bajo demanda de los consumidores (B2C), con reflexión crítica.	Producción mixta, proceso empírico e intuitivo, con oferta para consumidores (B2C), con reflexión crítica.
caso 2	Proyecto considerando al diseñador como un profesional estratégico Proyecto integrando canales de venta basados en el comportamiento del consumidor.	Diseñador con perfil estratégico en el proyecto.	Gestión que diseña canales integradores en función del comportamiento del cliente.
caso 3	Diseño subordinado a otra disciplina.	El diseño como herramienta para mejorar la UX.	El diseño como proceso de innovación.

En cuanto a la fundamentación teórica, esta categoría tiene similitudes con el segundo nivel de la Escalera de Diseño (diseño como diferencial estético) y con las alternativas II y III propuestas por Bonsiepe (1997), descritas, respectivamente, como copiar un diseño existente y presentar un diseño existente. producto al proceso de rediseño, con mejoras funcionales, estéticas o simplificando la producción. En el caso de los productores de calzado de esta cate-

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

ría, existen dudas sobre si existe un proceso de diseño o si opera solo como productor de proyectos enviados por los clientes. En este caso, se enmarcarían en el escalón 1 de la Design Ladder y en la alternativa I propuesta por Bonsiepe (1997).

La segunda categoría incluye perfiles de gerentes que describen el diseño como una actividad desarrollada por profesionales especializados con autonomía creativa. En él, el papel de los profesionales del diseño en los proyectos omnicanal debe ser más estratégico y no limitarse a aspectos formales y estéticos. Esto también incluye nuevos proyectos de calzado en los que el cliente tiene influencia en el proceso creativo, pero hay espacio para aportes y una visión crítica de la empresa que produce el calzado. Esta autonomía creativa también está presente en la visión de los emprendedores que contratan profesionales para desarrollar la experiencia de los usuarios en sus productos o servicios.

En esta categoría, el diseño es visto como un proceso de trabajo relevante para el negocio. La relación entre gerente y diseñador es similar a la propuesta por Löbach (2001), donde el profesional del diseño es el responsable de proponer soluciones para satisfacer las necesidades del cliente, pero limitándose a aspectos de producto o comunicación. El proceso se limita a la información sobre la necesidad del cliente proporcionada por otro agente. Es equivalente al paso 3 de Design Ladder, en el que el diseño funciona como un proceso de trabajo.

En la tercera categoría, caracterizada por la visión de que el diseño tiene un alto grado de autonomía y debe desarrollar soluciones enfocadas en las necesidades del cliente, están los emprendedores que ven el pensamiento de diseño como una herramienta de trabajo esencial para la solución de problemas y la innovación. Esta categoría también la ilustran los gerentes que diseñan sus soluciones de comercio electrónico con un enfoque en el comportamiento del cliente, los productores de calzado que crean sus productos basándose en la información del mercado y del cliente. En estos casos, incluso con una demanda específica, los gerentes entienden que el diseño es libre para desarrollar soluciones siempre que se basen en información sobre el comportamiento y el consumo del cliente.

En esta categoría, los gerentes perciben el diseño como una forma de resolución de problemas. No se limita al desarrollo de productos o servicios, sino a la identificación de soluciones para mejorar la experiencia del cliente. De acuerdo con Zózimo (2018), la innovación es el resultado de una integración del Design Thinking con una reflexión sobre el modelo de negocio, aunque sea tácitamente. Sería el equivalente al escalón 4 de Design Ladder, donde el diseño equivale a innovación y, como describe Norman (2013), debe lograr que el proyecto promueva una experiencia satisfactoria para el consumidor.

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

#### 4.2. EVALUACIÓN DE LA TÉCNICA DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA

Además de los resultados directos de las entrevistas en cada uno de los casos de estudio, se realizó una evaluación de la técnica aplicada en este estudio. La evaluación no se limitó a las percepciones de los autores sobre la técnica. Se realizaron entrevistas exploratorias a cinco investigadores que utilizaron la misma técnica en otros estudios. El objetivo de estas entrevistas fue complementar la visión de los autores sobre la técnica, sus ventajas y desventajas, con las percepciones externas de otros investigadores.

La principal ventaja de la técnica, señalada por todos los investigadores, es la facilidad a la hora de analizar y consolidar las respuestas, disponiéndolas en grupos, en sucesivas aglutinaciones, según la categorización indicada por Creswell (2007). Dado que cada una de las preguntas tiene un fundamento teórico, es más fácil comparar las respuestas de muestra con lo que se encuentra en la bibliografía relacionada con el tema. Otra ventaja, mencionada por dos investigadores, es que la sistematización que ofrece la técnica reduce la subjetividad inherente a la investigación cualitativa, confirmando lo expuesto por Yin (2016 p. 23), quien sugiere que los investigadores deben permanecer atentos a las sublíneas e intenciones de los encuestados para realizar el trabajo de campo.

En los casos prácticos fue posible analizar cada ítem del formulario y del temario a partir de su objetivo y justificación, comparándolos con las respuestas obtenidas. El análisis se realizó principalmente verificando los aspectos que se adecuaban al tipo de información que se deseaba obtener, así como la información inédita que eventualmente surgió de las respuestas.

Otras dos ventajas fueron presentadas por al menos un investigador. El primero es la posibilidad que ofrece la técnica de captar la visión tanto personal como profesional del entrevistado, no restringiéndola a una u otra faceta del entrevistado. Esto lo puede corroborar Yin (2017, p. 120) al exponer que la investigación cualitativa busca “representar un mundo social complejo desde la perspectiva de un participante”. El segundo es la facilidad con la que se aplican las entrevistas. El guión definido por la agenda ofrece más seguridad al entrevistador, como se describe en la bibliografía.

Los investigadores también informaron algunas desventajas. Dos de ellos relataron la dificultad de preservar la relación directa entre el propósito de las entrevistas y las preguntas. Algunas de las preguntas inicialmente formuladas eran relevantes para la investigación en general, pero no estaban dentro del objetivo específico de aquellas entrevistas. Ambos informaron que lograron hacerlo, pero solo después de varios ajustes. Otro tema que también apareció en dos ocasiones fue el tiempo necesario para construir la agenda. El proceso resultó ser laborioso y las preguntas tuvieron que ser reformuladas varias veces hasta alcanzar un formato aceptable.

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

En este sentido, una de las dificultades específicas fue el hecho de que las preguntas no pueden permitir que el encuestado responda simplemente sí o no.

También se abordó la dificultad de programar las entrevistas para que se realicen de manera presencial. Finalmente, uno de los entrevistados dijo que la técnica no proporciona claramente una forma de registrar respuestas que no estaban previstas originalmente en la agenda.

Todos los investigadores ofrecieron recomendaciones para mejorar la técnica. Dos de ellos reforzaron la importancia de realizar pruebas piloto antes de partir para entrevistar a la muestra. Otra recomendación hecha por uno de los investigadores fue la importancia de tener una visión clara de la investigación como un todo antes de armar la agenda de la entrevista, ayudando a definir claramente el objetivo y facilitando la construcción de la agenda. La realización de entrevistas exploratorias antes de la construcción de la agenda también surgió como recomendación para facilitar el alineamiento de la agenda con el objetivo. La última recomendación que ofrece uno de los investigadores es la importancia de tranquilizar al entrevistado para que pueda hablar abiertamente sobre el tema que se le pregunta.

## **5. CONCLUSIÓN**

La claridad de los resultados encontrados en cada uno de los estudios de caso y la facilidad para compararlos con la fundamentación teórica indican la idoneidad de la técnica de la entrevista para este tipo de investigación, sujeta a las debidas limitaciones del estudio. Las entrevistas estructuradas aplicadas en este estudio pudieron exponer características de los pensamientos de los gerentes sobre el diseño en tres categorías. Un grupo entiende el diseño como una actividad realizada bajo la dirección de un agente externo, con un perfil operativo y una autonomía creativa limitada. Otro entiende el diseño como una actividad desarrollada por profesionales especializados con autonomía creativa. El tercer grupo cree que el diseño debe tener un alto grado de autonomía y responsabilidad para desarrollar soluciones enfocadas en las necesidades del cliente.

Estas categorías fomentan la discusión sobre la percepción del diseño en la gestión empresarial, el papel de los profesionales del diseño y su contribución a estos esfuerzos. Los resultados de las entrevistas estructuradas describen la visión del diseño a través del modelo mental de sus gestores, posibilitando a los diseñadores integrar o incluso repensar nuevas atribuciones al ámbito de la profesión.

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

La técnica de entrevista estructurada utilizada en este estudio cumplió con las necesidades de la investigación y se mostró adecuada, permitiendo un análisis consistente de las respuestas ofrecidas por los entrevistados. La facilidad para analizar las respuestas de los participantes y compararlas con la información encontrada en la bibliografía resultó ser la principal ventaja. Otro punto importante es la percepción de que ayuda a minimizar los aspectos subjetivos inherentes a este tipo de estudios.

Por otro lado, la técnica requiere un tiempo y esfuerzo considerables en la construcción de la agenda. La necesidad de asegurar que los objetivos de cada pregunta formulada sean claros, además de la necesidad de fundamentar y fundamentar cada uno, es una de las principales razones por las que el proceso de construcción de la agenda se vuelve más laborioso. La definición precisa de objetivo, justificación, fundamentación teórica, población y muestra en cada caso fue un factor crítico de éxito para el resultado del estudio. Las entrevistas a investigadores, realizadas después de las entrevistas a los directivos, validan la importancia de la determinación previa de estos puntos.

Como limitaciones, la técnica plantea información indirecta, filtrada por el punto de vista del entrevistado. La presencia del entrevistador y el lugar designado durante la entrevista pueden influir en las respuestas, además, no todas las personas son articuladas y receptivas al momento de hablar de sus experiencias, por lo que en algunos casos de este estudio fue necesario explicar a los entrevistados sobre las naturaleza cualitativa de la investigación y que el investigador no estaba interesado en la información confidencial de la empresa.

Para futuros estudios es relevante validar la eficacia de las entrevistas estructuradas, aplicando la técnica con otras poblaciones con demandas específicas. Y para comprender mejor la relación entre gestión y diseño, se sugiere ampliar la muestra y aplicar otras técnicas de investigación, ya sean cualitativas o cuantitativas.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros colegas graduados de la Escola Superior de Desenho Industrial que amablemente brindaron su tiempo y compartieron sus conocimientos sobre la técnica de entrevista estructurada desarrollada bajo la coordinación del profesor Sydney Freitas. El presente trabajo fue realizado con el apoyo de la Coordinación de Perfeccionamiento del Personal de Educación Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamiento 001.

## REFERENCIAS

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

- Abicalçados (2019) Informe Sectorial de la Industria del Calzado Brasil 2019. Novo Hamburgo: Abicalçados, 2019. Disponible en: <<http://abicalcados.com.br/relatorios/relatorio-setorial>>. Consultado el: 26 jun. 2019
- Campana, DR; Gallino, S.; Moreno, A. (2015) Showrooms y Provisión de Información en el Retail Omnicanal. *Gestión de producción y operaciones*, 24(3), 360-362.
- Bonsiepe, G. (1997) *Diseño: de lo material a lo digital*. Florianópolis: FIESC; IEL.
- Bronw, T. (2017) *Design Thinking: una poderosa metodología para promulgar el fin de viejas ideas*. Río de Janeiro: Libros Alta.
- Cardoso, R. (2004) *Una introducción a la historia del diseño*. Sao Paulo: Edgard Blücher.
- Creswell, JW (2007) *Diseño de Investigación: Método cualitativo, cuantitativo y mixto*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- FLICK, U. (2009) *Introducción a la investigación cualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Garrett, JJ (2011) *Los elementos de la experiencia del usuario: diseño centrado en el usuario para la Web y más allá*. 2ª ed. Berkeley, CA: nuevos ciclistas; 172 págs.
- Gil, AC (2002) *Cómo Diseñar Proyectos de Investigación*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, AC (1999) *Métodos y Técnicas de Investigación Social*. São Paulo: Atlas.
- Gorb, P.; Dumas, A. (1987) *Diseño silencioso*. *Estudios de diseño*, vol. 8, núm. 3, pág. 150–156.
- Juaneda-Ayensa, E.; Mosquera, A.; Murillo, YS (2016) *Comportamiento del cliente omnicanal: impulsores clave de la aceptación y el uso de la tecnología y sus efectos en la intención de compra*. *Fronteras en Psicología*, v. 7, p.1-11, 28 de julio.
- Kretschmar, A. (2019) *Los efectos económicos del diseño*. 2003. Disponible en: <[https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/the\\_economic\\_effects\\_of\\_designn.pdf](https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/the_economic_effects_of_designn.pdf)>. Consultado el: 29 de marzo.
- Lakatos, EM; Marconi, MA (1992) *Metodología del Trabajo Científico*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Liedtka, J. (2018) *Por qué funciona el pensamiento de diseño*. *Harvard Business Review Brasil*, v. 96, núm. 10, pág. 1–16.
- Löbach, B. (2001) *Diseño industrial: base para la configuración de productos industriales*. Sao Paulo: Blucher.
- Marconi, MA; Lakatos, EM (2003) *Fundamentos de Metodología Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Marconi, MA; Lakatos, EM (1996) *Técnicas de Investigación*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Monteiro, GFA (2017) *Las empresas de alto crecimiento y el desafío del Scale-UP: dónde estamos y hacia dónde podemos ir*. *Presidente Endeavor*, v. 1, no. 1, pág. 1–39.

Un nuevo enfoque de entrevista estructurada aplicado a la percepción de los directivos sobre el papel del Diseño en los negocios

- Mozota, BB; Klöpsch, C.; Costa, FCX (2011) Gestión del diseño: uso del diseño para generar valor de marca e innovación corporativa. Porto Alegre: Bookman.
- Mucchielli, R. (1978) El Cuestionario en la Investigación Psicosocial. São Paulo: Martins Fontes.
- Norman, DA (2013). El diseño de las cosas cotidianas. Prensa del MIT.
- Piotrowicz, W; Cuthbertson R. (2014) Introducción a la tecnología de la información de edición especial en el comercio minorista: hacia el comercio minorista omnicanal. Revista Internacional de Comercio Electrónico, julio. 2014
- Sampieri, RH; Collado, CF; Lucio, MDPB (2013) Metodología de la Investigación. 5ª ed. Porto Alegre: Creo.
- Santos, IE (2000) Textos Escogidos de Métodos y Técnicas de Investigación Científica. 2ª ed. Río de Janeiro: Impulso.
- Sebrae. (2019) Perfil de los emprendedores. Disponible en: <<http://bit.ly/2RqRTOU>>. Consultado el: 3 jun. 2019
- Sebrae RJ. (2015) Encuesta de ampliación de Río. Río de Janeiro: Sebrae-RJ.
- Sebrae RJ. (2010) Conoce ScaleUp Río. Disponible en: <<http://bit.ly/37xgDuo>>. Consultado el: 4 de junio. 2010.
- Sheppard, B. et al. (2019) El valor comercial del diseño. 2018. Disponible en: <<https://mck.co/3d8oDp7>>. Acceso el: 13 mar. 2019
- Szpiz, H. (2016) Estrategias de diseño para el sector público: evolución y perspectivas en el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE). Río de Janeiro: Universidad Estatal de Río de Janeiro.
- Van Delft, W. (2013) Comportamiento de compra omnicanal durante el recorrido del cliente. Eindhoven: Universidad Tecnológica de Eindhoven.
- Vieira, S. (2019) Fundamentos de estadística. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Yin, RK (2016) Investigación cualitativa de principio a fin. Porto Alegre: Creo.
- Zózimo, O. (2018) Editorial Mundo PM. Disponible en: Innovación por Diseño <<https://projectdesignmanagement.com.br/sem-categoria/praticas-de-design-para-projetos/>>. Consultado el 12 de junio de 2019