

mercial, con fuertes campañas de difusión en medios de comunicación, vía pública y en colegios, para que, algún día no muy lejano, mi adorada hija Pili y todos los hijos de nuestra Patria puedan verdaderamente sentir que son escuchados a la hora de reclamar por algo justo.

## Gestión por valores.

Elisabeth Taddei

Los valores son palabras. A veces, no son más que eso. Las palabras son poderosas. Animan a darse permiso para transformar la realidad, a alcanzar sueños, a provocar nuevas interacciones y posibilidades de acción, a dar sentido a la vida, e incluso, en máximo atrevimiento, a dar sentido a la muerte. Los valores son estructuras cognitivas de nuestro lenguaje interno muy potentes, que no sólo sirven para gobernar la cotidianeidad, sino que permiten la toma de decisiones de alto rendimiento en contextos de alta complejidad e incertidumbre. Gobernar quiere decir orientar el rumbo, cohesionar dinámicas de poder y consensuar y legitimar reglas del juego. Los valores compartidos son mecanismos de gobierno organizativo y social tan potentes o más que las leyes de mercado o las estructuras de poder burocráticas. Los valores son estructuras lingüísticas orientadoras de la conducta humana estratégica. La capacidad valorativa es la capacidad de elegir estratégicamente, de estimar y de desestimar, de valorar, de sopesar, de guiar la acción, de darle sentido a la existencia. Los valores absorben la complejidad, dan sentido a los objetivos de acción y legitiman las instrucciones en casos de baja complejidad e incertidumbre de acción, como son las rutinas y las emergencias. Una cosa son los valores finales y otra los instrumentales. Los valores finales responden a la pregunta ¿Qué desea usted llegar a ser en la vida? Cuando a un valor instrumental se le concede mucha importancia acaba convirtiéndose en final: este es el caso del dinero o de la eficiencia. La turbulencia e incertidumbre del entorno socioeconómico actual debe afrontarse construyendo un “alma” organizativa que dé sentido humano a la acción. El término “dirección por valores” fue acuñado en 1997 por los profesores Salvador García y Shimon Dolan, el mismo año en que apareció la obra novelada de sus colegas norteamericanos Ken Blanchard y Michael O’Connor “Managing by Values”,

La dirección por valores es una oportunidad para superar el marco utilitario habitual y comprometer moralmente en libertad. Para dar sentido al esfuerzo y para generar bienestar ético y emocional: en definitiva, para legitimar y construir una empresa sana y perdurable. La dirección por valores es una nueva propuesta generadora de la acción organizativa ética y creativa más allá de la dirección por objetivos de los años setenta y la dirección por instrucciones de principios del siglo pasado para moverse eficaz y éticamente en los actuales contextos de alta complejidad e incertidumbre que exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas.

Este estilo de dirección está emergiendo con fuerza –y con no pocos retos de coherencia– como un modo avanzado de dirección estratégica y liderazgo participativo postconvencional basado en el diálogo explícito y democrático sobre los valores compartidos que han de generar y orientar las decisiones de acción en la empresa.

Se necesitan emprendedores con valores que no sólo tengan una alta necesidad de prosperidad material, sino que la armonicen con una alta necesidad de prosperidad ética y emocional, pretendiendo así un concepto amplio de “éxito en la vida”. Esta es una propuesta de evolución desde una cultura organizativa convencional de valores de orientación al control hacia una nueva cultura de valores de desarrollo. Estos valores de desarrollo son también generadores de riqueza, tales como ilusión, flexibilidad, creatividad, apertura, calidez o generosidad.

La dirección por valores es una metodología participativa para una formulación ilusionante y con sentido de los valores finales de la empresa. Todo esto incluye una dimensión ética. Los valores éticos tienen una dimensión de control de cumplimiento de normas y otra dimensión generadora o impulsora de desarrollo de la acción basada en la construcción de confianza. Esta dirección aparece como una tecnología de excelencia para el liderazgo empresarial humanista de éxito, ayudándole a generar conversaciones democráticas para construir los valores finales e instrumentales de la empresa, y promoviendo así compromiso e incluso hasta entusiasmo en las personas que van a ser tratadas como fines y no como meros “recursos humanos”.

Más que una nueva moda de dirigir empresas es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos. Muchos directivos están ya empezando a practicar de forma todavía intuitiva este modelo, para conseguir sobrevivir y diferenciarse en el futuro. El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados.

Una organización empresarial es esencialmente un conjunto de cerebros o tecnocracias cognitivas emocionales. Es por esto prioritario que el personal directivo pase de ejercer control, inspección y autoridad a prestar confianza, colaboración, ayuda y apoyo.

Dentro de ese estilo cabe explotar al máximo el enorme potencial de productividad e innovación que existe en la ineligencia e imaginación de todos los empleados, liberando para ello su energía su entusiasmo.

Cuando las personas persiguen unos objetivos desafiantes desarrollan un mejor rendimiento que cuando pretenden la consecución de unos objetivos más fáciles de obtener. A modo de apretada síntesis podemos mencionar cuatro temas fundamentales alrededor de este modelo de gestión; si falta uno de ellos este modelo no puede funcionar correctamente, a saber:

1. Liderazgo legitimador, capaz de legitimar valores y que sepa y quiera comunicar.
2. Expectativas de recompensas adecuadas al esfuerzo, tanto a nivel de reconocimiento “moral” como a nivel económico.
3. Formación específica, orientada a desarrollar los conocimientos, creencias habilidades que se requieran para llevar a la práctica los valores de la empresa.
4. Participación, de todos los miembros de la empresa

La Honestidad y el Coraje son valores absolutamente necesarios para la garantía del éxito de este modelo de gestión. La Dirección por Valores es una herramienta conceptual para la dirección de empresas de altísimo valor añadido. Está gestándose un modelo de organización que parece pro-

poner nuevas capacidades de acción. Esta nueva organización tendrá que tener el valor de tener valor para dirigir mediante valores.

## Morfología, diseño asistido y prefiguración digital en espacios interiores.

Antonio Tecchia

El presente trabajo es una reflexión abierta a partir de las primeras conclusiones y los interrogantes surgidos durante la implementación del proyecto de desarrollo que lleva el mismo nombre abordado por el autor durante el año 2003 en el marco proyectos en el aula de la Facultad de Diseño y comunicación de la Universidad de Palermo.

La principal preocupación motivadora de la elección del tema tuvo que ver con la recurrente presencia de una serie de contradicciones y ambigüedades, aun no totalmente resueltas, en las distintas aproximaciones conceptuales a las técnicas de prefiguración y simulación digital tri y tetradimensional dentro del campo específico del diseño interior. Tales contradicciones y ambigüedades, sumadas a algunas cuestiones determinantes del sentido y pertinencia de dichas técnicas en las diferentes fases constitutivas del proceso de diseño, justifican un acercamiento reflexivo, anticipatorio de una exploración sistemática y abarcadora que permita establecer los primeros anclajes referenciales para poder avanzar en la investigación, enseñanza y utilización de las técnicas mencionadas a partir de un status que le sea propio y no extrapole peligrosamente enfoques simplificativos heredados de los sistemas de representación y prefiguración tradicionales.

La acción de diseñar o proyectar, tanto en arquitectura como en diseño de interiores, diseño industrial, y otras especialidades del diseño objetual y espacial, que para no confundir con disciplinas de proceso de diseño no mediatizado, podemos llamar proyectación, se caracteriza fundamentalmente por la ineludible necesidad de una mediación entre el acto concreto de diseñar, normalmente realizado por un sujeto o grupo de sujetos diseñadores, y la posterior concreción o materialización, ejecución real de la obra u objeto proyectado, generalmente efectuada en otro tiempo y en otro lugar por otro sujeto o grupo de sujetos realizadores. Desde todo enfoque posible, la existencia de dicha ineludible mediación hace que sea necesaria una representación, o mejor dicho una presentación de lo proyectado a los efectos de la comunicación entre sujetos diseñadores y sujetos realizadores. Para Bruce Archer, la necesidad de esa mediación es justamente uno de los más importantes aspectos que definen e identifican al diseño: "...una clave del acto de diseñar es la preparación de una prescripción o modelo para una obra previamente a su concreción", ... "donde no hay modelo o especificación previa..." [por ejemplo en la escultura, la pintura, etc.,] "...no hay acto de diseñar o proyectar sino que podemos hablar directamente de creación". Esta mediación o representación a través de un modelo y especificación previa del objeto diseñado, a los efectos de la comunicación entre sujeto diseñador y sujeto realizador, no es la única ni

la más importante representación que existe en todo el proceso de diseño, entendiendo por proceso de diseño el período comprendido entre la detección e identificación del problema, la posterior formulación del programa de necesidades y la definitiva materialización final del objeto diseñado convirtiéndolo en obra. Dejando por ahora intencionalmente de lado toda la gama de representaciones paralelas a la inicialmente mencionada, que se dan como necesidad de comunicación del proyecto en diferentes momentos del proceso con distintos interlocutores, como clientes, asesores o especialistas, organismos oficiales fiscalizadores, entes de financiación, de promoción, etc., para todos los cuales se requerirá, en cada caso, un tipo específico de representación que aisle y circunscriba sólo una clase de información que sea relevante para ese interlocutor y objetivo particular. Nos interesa analizar un tipo especial de representación, que es el que utiliza el diseñador, como instrumento determinante para poder comunicarse consigo mismo, esto es para manipular sus propias ideas, comprenderlas, potenciarlas, expandirlas, desarrollarlas en sus aspectos morfológicos y finalmente verificarlas. En este tipo especial de representación intrapersonal es donde más resulta visible la cada vez menos discutida falta de neutralidad de los medios de prefiguración, pudiendo observarse siempre las fuertes influencias que ejercen sobre los procesos de formalización los medios de prefiguración utilizados, sobre todo cuando por comodidad, falta de entrenamiento, equívoco o descuido, no son convenientemente articulados y alternados por el diseñador.

Durante el proceso de diseño, que se caracteriza, sobre todo en la arquitectura, diseño de interiores, y diseño de objetos de alta complejidad, por no ser un acto instantáneo de corta duración, sino por tener una serie de estadios sucesivos con ciclos de realimentación o feed back, y etapas relativamente diferenciadas entre sí, hay instancias de comunicación personal, intrapersonal e interpersonal que requieren de instrumentos de representación de las ideas en gestación, que permitan manipularlas, transmitir las, evaluarlas y confrontarlas. En estas diferentes instancias tienen mayor o menor pertinencia y gravitación los distintos tipos de modelos de representación de acuerdo al tipo de acción o al tipo de decisión que se esté llevando a cabo en ese momento. En el presente trabajo, desde un enfoque orientado a la formación académica de diseñadores profesionales de espacios interiores y objetos, se propone analizar el diferente grado de pertinencia, durante las diferentes etapas del proceso de diseño, de los llamados modelos de representación, prefiguración y simulación digital, considerando desde la simple utilización de sistemas de computer aided design, cad en dos dimensiones, para el dibujo geométrico en proyecciones cilíndricas, hasta el uso de los sistemas en tres dimensiones, el modelado digital de sólidos y superficies, la operación sobre maquetas electrónicas de alta complejidad, el rendering digital, la simulación proyectual de la iluminación y la materialidad, y los sofisticados sistemas de prefiguración digital que anticipan el universo de la realidad virtual puesta a disposición del diseñador de espacios interiores.

Una primera aproximación a la verificación del grado de pertinencia y adecuación de los modelos de prefiguración y simulación mencionados en los distintos momentos del proceso de diseño de espacios interiores, presupone un reconocimiento de los diferentes posicionamientos de cada momento