

equipo».

Leyendo a Hammer hay algo con lo que me gustaría cerrar el tema, creo que merece ser tenido en cuenta, él dice, «en la organización del futuro tendremos tres tipos de personas. Tendremos la inmensa mayoría que son quienes agregan valor, la gente que hace el trabajo real, sea éste rutinario o altamente creativo. Tendremos un grupo pequeño de coaches para darles apoyo y servirles de facilitadores. Y tendremos un puñado de líderes, que son quienes dirigen la organización» y que, como vimos, deberán incorporar en su labor muchas de las competencias del coach. Tres tipos de miembros dentro de la organización: quienes hacen el trabajo real, los coaches y los directivos/coaches.

Dentro de este panorama observamos que la función del nuevo directivo no será la de ordenar, supervisar, controlar y predecir. Esta era la función tradicional del directivo. En el nuevo esquema, es tarea del directivo expandir constantemente el potencial de desempeño de quienes trabajan bajo su responsabilidad. Es responsabilidad del directivo que quienes trabajan para él hagan todo cuanto les sea posible en la consecución de los objetivos planteados y que incursionen en áreas donde el directivo deja de ser competente y, por lo tanto, en las que no puede darles instrucciones. Esto modifica el rol del directivo. Cuando se dirige a través de órdenes e instrucciones se busca asegurar desempeños mínimos. La orden define lo que no puede dejar de hacerse, lo que el subordinado está obligado a hacer. En este sentido, la orden o instrucción fija la cota inferior de un desempeño. Con órdenes no se inducen los más altos desempeños posibles, ni se busca la expansión de esos umbrales de posibilidades.

En este esquema pierde sentido hablar de subordinados. El directivo se transforma en un facilitador del desempeño de su gente. Él los sirve a ellos para que no sólo rindan de acuerdo a sus máximas posibilidades, sino para que estén en un proceso permanente de superación y aprendizaje. Es por esto que las competencias de coach son decisivas para el directivo. A través de ellas, éste se está preguntando por lo que restringe las acciones de su gente, declarando insuficiencias y quiebres en sus desempeños, fijando nuevas metas, disolviendo cualquier traba que pueda resentir la posibilidad de desempeños superiores.

Si cada uno de nosotros desde nuestro rol docente podemos pensarnos cómo facilitadores de procesos de aprendizajes, seguramente nos ayudará en mucho adquirir habilidades de coach, con todo el desafío personal que ello lleva implícito.

## Reflexividad en Diseño, una deuda pendiente.

Antonio Tecchia

En el marco de estas XIII Jornadas de Reflexión Académica, denominadas acertadamente Formación de Profesionales Reflexivos en Diseño y Comunicación, sin omitir el debido homenaje a Donald Schon, se hace imprescindible reflexionar acerca de las tradicionalmente aceptadas estrategias formativas que en mayor o menor medida utilizamos a diario en el cumplimiento de nuestro rol como formadores de futuros diseñadores.

En una rápida mirada, observando al azar algunas de nuestras planificaciones y programas de contenidos, podemos ver que, tal vez influenciados involuntariamente por la presión del

contexto, gran parte de lo que hacemos tiene una fuerte componente informativa y no precisamente formativa. Esto representa un primer desajuste, que no es nuevo pero sumado a la relativamente baja presencia de instrumentos dirigidos hacia la incorporación en el estudiante de una permanente actitud reflexiva respecto del diseño, dan como resultado un estado de situación complejo sobre el cual es necesario seguir reflexionando sin perder de vista la totalidad del enfoque.

En las asignaturas propositivas, donde el estudiante experimenta dentro de un marco controlado con casi todas las variables reales del diseño, es habitual la realización de ejercitaciones en las que se presenta como objetivo el logro de un resultado, un producto de diseño, que puede ser un objeto o un espacio bien diseñado. En estos casos, es generalmente aceptado en el ámbito académico, que la calidad del producto diseñado es proporcional al mejor o peor desempeño del individuo como estudiante, es decir que dicha calidad es considerada como directamente proporcional a la cantidad y calidad de lo aprendido en ese tramo del proceso de aprendizaje. Este criterio es tenido en cuenta a todos los fines, cuenta para la evaluación, la verificación de objetivos y la retroalimentación del proceso. La articulación del mecanismo implícito en este tipo de ejercitaciones, a nuestro juicio provoca un empuje que desplaza el eje central del supuesto objetivo de formar profesionales reflexivos, hacia una nueva posición en la que la reflexividad, si existe, se centra en aspectos que tienen que ver con la mayor o menor aceptabilidad que puede tener un producto de diseño en un contexto determinado. Este sutil desplazamiento, a veces imperceptible a muchos ojos dado que está bien visto que un futuro buen diseñador demuestre con buenos diseños su adecuada evolución durante los procesos de aprendizaje, pone en evidencia algunas carencias estructurales en la potencia y precisión de los instrumentos formativos que se analizan, ya que la falta de compromiso con la esencia perdurable de la temática de estudio, trascendente a cualquier tipo de experiencia de diseño aislada, puede poner en crisis el valor absoluto de la solidez de la formación alcanzada.

Por otro lado, en las asignaturas de tipo complementario no integradas sólidamente, que no encuadran dentro del tipo propositivo arriba mencionado, la abundancia de contenidos y enunciados de conocimientos pre organizados, clasificados y tipificados, que la mayoría de las veces se comunican y transfieren como unidades independientes, inalteradas e inalterables en el tiempo, limitan peligrosamente, y hasta anulan toda posibilidad de generación en el estudiante de espacios propios para la reflexión, maduración y autoformación de criterios.

Si bien los desajustes observados en ambos tipos de asignaturas son compartidos casi sin excepción por las asignaturas de muchas otras carreras, en el caso de la formación de diseñadores, por las características intrínsecas de la especialidad, los daños que dichos desajustes pueden acarrear son de mayor magnitud y efecto retardado generalmente impredecible. Es indiscutible que el diseño por naturaleza es una disciplina de carácter innovativo, la acción de diseñar por definición lleva implícita en su esencia una innegable componente anticipatoria que hace que cualquier acción de diseño, realizada dando respuesta a un conjunto de condiciones del presente, representa una ineludible influencia hacia el futuro con alcances incalculables.

Todo instrumento de enseñanza del diseño que se apoye sobre la base de que el docente, desde la posición del que supues-

tamente sabe, prepara al estudiante para que también él a su vez sepa las respuestas que hoy son correctas a las preguntas de su especialidad, resultan insuficientes a la hora de evaluar la verdadera calidad de la formación como futuro profesional reflexivo.

Este argumento cobra mayor sentido si se observa que, en una situación general de permanente cambio en el ámbito teórico, ideológico y fundamentalmente productivo en el campo del diseño, es imposible seguir sosteniendo que las respuestas que el que dice que sabe aprendió alguna vez como correctas, seguirán siendo correctas. En diseño tal vez es donde más evidente e innecesaria resulta la demostración de que las preguntas no tienen una única respuesta, que la legitimidad de cualquier propuesta de diseño solo es evaluable dentro de un marco de referencia dado por la coherencia interna con todas las pautas y criterios tenidos en cuenta para su formulación.

Es aquí donde nuevamente las palabras de Schon «reflection in action», no obstante los no pocos años transcurridos, siguen dando la pista para la solución del problema. El estudiante debe ser formado de manera que pueda, justamente a través de la reflexión en la acción, ser el único guía autorizado para conducir sus propios procesos. Cuando el diseñador ya esté formado, en cada real y futuro acto de diseño, en el presente preciso en que transcurra dicho acto, se dará el único momento irreplicable, en que la efectividad de su desempeño como diseñador y la calidad del producto diseñado puedan ser evaluadas. Por otro lado, por el mencionado carácter innovativo y anticipatorio propio de la naturaleza del diseño, justamente en ese momento, el único agente que podrá evaluar íntegramente la efectividad y calidad señaladas, será el mismo diseñador, por supuesto solo si está verdaderamente formado para hacerlo. El desafío para los formadores de futuros profesionales del diseño sigue entonces estando en la búsqueda permanente de nuevos y adecuados mecanismos de entrenamiento múltiple, que enfrenten al estudiante con situaciones de verdadero aprendizaje, no solo situaciones de diseño simulado como generalmente se realiza, en las que pueda descubrir, elaborar y fundamentalmente reafirmar sus propios criterios respecto de la práctica, generando una actitud permanente de reflexión en la acción.

## ¿Vale una imagen por mil palabras?

Ricardo Tescione

Reconozco haber escuchado la frase del comienzo, sin signos de interrogación, hace ya muchos años, y a pesar del tiempo transcurrido, aún hoy me resulta difícil sustraerme al influjo de esa aseveración, producto de una lógica tan contundente. Sin embargo, es forzoso aceptar que aún la sabiduría china, a la que se le atribuye la frase mencionada, tiene sus límites si no se la emplea correctamente. Por lo tanto, al convertir en interrogativa tal afirmación, que es además producto de una cultura varias veces milenaria, no ha sido mi intención ignorar la enseñanza que de ella se desprende, sino tan sólo señalar los abusos que en su nombre suelen cometerse.

La constatación de dichos excesos es posible encontrarla, más frecuentemente de lo que sería deseable, en los medios de comunicación; junto con piezas realmente soberbias, suelen aparecer otras cuyos objetivos o códigos son poco menos que indescifrables, aún para el ojo experto; y son esos, preci-

samente, los que permiten poner en duda si realmente cualquier imagen puede valer por mil palabras.

Si pretendemos que lo que nuestros alumnos aprendan es publicidad, conviene comenzar destacando que de la teoría a la práctica hay un largo camino por recorrer, pero que ese camino puede ser menos arduo si logramos juntarlas a ambas desde el principio; para ello, nada mejor que lograr desde un comienzo que el estudiante deje de ser un receptor pasivo de mensajes, y comience a adoptar una actitud crítica hacia éstos, aprendiendo a decodificarlos y confrontando sus contenidos con los conocimientos que va adquiriendo durante la cursada; previamente, deberá ser inducido a pensar que no todo lo que se publica está bien ni cumple necesariamente con algún objetivo de comunicación relevante, como deberá ir descubriendo por sí mismo.

A partir de ese descubrimiento, el alumno comienza a buscar, espontáneamente, avisos que presenten problemas de comunicación; una vez encontrados, intentará establecer cuál fue la intención del emisor, más allá de lo confuso que el mensaje pueda resultar. Cumplido ese paso, el estudiante procederá a realizar las modificaciones, totales o parciales, que a su juicio necesite el aviso analizado para comunicar correctamente; particular importancia reviste, en esta etapa del proceso, que el alumno esté en condiciones de determinar la correspondencia existente entre los distintos elementos de la pieza publicitaria, especialmente entre la imagen, el titular y el bloque de texto, sobre todo debido a que la gran mayoría de los avisos con dificultades de interpretación presentan una inadecuada relación entre esos elementos constitutivos, siendo la inclusión de una imagen no concordante con el objetivo de la comunicación ni con el resto de los elementos del aviso, la principal falla detectada.

Como parte de la metodología del trabajo, el alumno debe escribir un brief que lo sitúe en el punto de arranque previo a la concepción del aviso, analizando información sobre el producto o servicio, el grupo objetivo al que se orienta, competencia, segmentación del mercado, beneficio básico, beneficios secundarios, reason why, target, posicionamiento, y todo otro dato que haga a una mejor comprensión de las reales necesidades de comunicación; luego de este trabajo previo, el estudiante estará en condiciones de diferenciar, sin lugar a dudas, la intención del emisor del recurso creativo, para que sin modificar aquélla, introduzca en ésta todas las modificaciones necesarias.

Los trabajos realizados por los alumnos son luego analizados y debatidos en el aula, lográndose en algunos casos resultados sorprendentes, sobre todo si consideramos que en la casi totalidad de los casos, el vínculo anterior de los alumnos con la publicidad se había dado solamente en carácter de consumidores, sin desarrollar prácticamente ninguna actitud crítica hacia lo acertado o no de los mensajes, siendo ellos los primeros en sorprenderse al descubrir que casi diariamente aparecen publicados avisos poco menos que desechables, que ellos mismos logran convertir en piezas con algún grado de efectividad.

De ésta y otras maneras, la publicidad real, particularmente la de los medios gráficos, constituye un material de gran utilidad que permite una adecuada integración entre la teoría y la práctica, motivando al mismo tiempo al estudiante a descubrir, por un lado, sus propias posibilidades, y por el otro a no aceptar por bueno algo por el sólo hecho de que ha sido publicado.