

tivity, providing more resources for students to express their world Interior in relation to its peculiarities, its context and its own culture.

Keyword: Vanguard – literature – hipertext – hiperlink

Resumo: O presente texto aborda como as vanguardias narrativas e sua evolução no século XXI podem ser aplicadas ao desenvolvimento da comunicação oral e escrita favorecendo a indagação, ampliando o desenvolvimento cognitivo e potenciando a criatividade humana, brindando-lhe mais médios aos estudantes para expressar seu mundo interior em relação a suas particularidades, seu contexto e sua própria cultura.

Palavras chave: vanguarda – literatura – hipertexto – hiperlink.

(*) **Fernando Luis Rolando.** Arquitecto (Universidad de Buenos Aires, 1983). Asistente en Diseño (Universidad de Belgrano, 1981). Profesor de Artes Visuales (Universidad Nacional de las Artes, 1990). Especialización en Planeamiento y Sistemas (Universidad de Belgrano, 1983). Profesor de la Universidad de Palermo en el Departamento de Multimedia de la Facultad de Diseño y Comunicación. Miembro del Consejo Superior Académico de la Facultad de Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo. Integrante del Comité de Arbitraje de publicaciones “Cuadernos del CEDyC”, Facultad de Diseño y Comunicación, Universidad de Palermo. Examiner del Art-Design International Program (Gales).

Liderazgo orientado a resultados

Fecha de recepción: agosto 2014

Fecha de aceptación: noviembre 2014

Versión final: marzo 2015

Alejandro Lanuque (*)

Resumen: Es de claro conocimiento que siempre han existido líderes en todos los ámbitos de estudio, pero la manera de ejercer el liderazgo ha ido cambiando con el paso de los años. La forma de liderazgo como se percibe actualmente ha evolucionado notablemente y más aún empujada por la fuerza de la globalización, la tecnología de la información y los avances en *management*.

Palabras clave: liderazgo - visión estratégica – resultados.

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 170]

El foco estratégico en los resultados

El líder actual, es una persona con amplios conocimientos específicos, que está en contacto con el factor humano, que es radicalmente motivador desde la perspectiva del hombre, y que apela a los motivos y estímulos de los colaboradores para hacer mover los engranajes de la empresa a la que pertenece. El líder deberá mover los hilos necesarios para que sus integrantes aporten a la visión estratégica, satisfaciendo sus necesidades y motivaciones al mismo tiempo, tarea nada fácil, pero que tendrá un papel preponderante en el desarrollo correcto y homogéneo de la firma. Es innegable que las organizaciones están buscando perfiles profesionales que se orienten a los resultados, producto de la alta competencia en cada uno de los sectores, las crisis globales económicas y políticas, el desarrollo tecnológico y el desarrollo de las personas.

El líder determinará hacia dónde van los objetivos de la organización y hacia allá guiará y motivará a su equipo a cargo para que lo sigan hacia el cumplimiento de los resultados esperados. Un líder exitoso sabrá delegar y descentralizar para poder cumplir los objetivos proyectados por el sector, sabrá compensar justamente por los logros obtenidos por cada miembro del equipo y podrá obtener réditos para todo el equipo, intentando marcar el camino de la consolidación. El liderazgo actual tiene características muy específicas relacionadas con la orientación a resultados y, en función de esto, deberán obrar enfocados en conseguirlos productivamente.

El desafío del liderazgo productivo

A continuación presentaremos los desafíos que todos los líderes deberán forjar dentro de su mapa estratégico de acciones, a saber:

- Claridad de objetivos: es muy importante que el líder sepa desde el comienzo de su gestión, cuáles serán los objetivos que deberá alcanzar y así poder trabajarlos con los miembros de su equipo. El líder tiene clara la idea que le permite comenzar a obrar en consecuencia de lo planeado dejando de lado ciertos conceptos arraigados a la preferencia, centrando su interés en la consecución de objetivos bajo parámetros prospectivos orientado a resultados.
- Práctica constante de rol: el líder mantiene en claro la idea que, más allá de la orientación a resultados, es importante manejar las habilidades centradas en las prácticas que atañen a su función, tales como: motivación, integración, influencia positiva, y consolidación de equipos.
- Delimitación de tareas: cada integrante del equipo tiene que tener asignado desde el comienzo de sus funciones, cuáles serán las tareas y obligaciones en relación a la consecución de resultados. Es tarea directa del líder, como responsable del equipo, de marcar posiciones dentro de las distintas jerarquías y consecutivamente las responsabilidades que se desprenden de las tareas asignadas.
- Actividades productivas continuas: los resultados siempre están basados y proyectados vía los estándares

de productividad esperada por el empresariado. Es necesario no olvidar los factores que van de la mano con índices productivos, tales como: costo, calidad, cantidad y continuidad del proceso productivo.

- **Innovación estratégica:** no dejar de lado el concepto de la experimentación dentro del proceso de producción y/o servucción. Buscar los resultados de maneras diferentes, a través de nuevas metodologías y procesos. Y acá no solo nos basamos en mecanismos hard, sino que incluimos también, metodologías soft de gestión de talentos.
- **Control y auditoría:** todo tipo de resultado tiene que ser medible por el líder del sector, sea un resultado del orden cualitativo como cuantitativo, tiene que ser medible y verificable a través de técnicas especializadas.
- **Motivación activa del equipo de trabajo:** esta práctica orientada a los recursos humanos, son el eje de la integración y la fidelización por parte del equipo. La figura central del líder a través del equipo, demuestra la energía necesaria y es el vehículo que contribuye a la consolidación de los resultados. Sin integración entre los miembros del equipo con su líder, es muy difícil de alcanzar una visión estratégica de los objetivos marcados.
- **Compromiso responsable:** el líder no puede darse el lujo, en ningún momento, de desconocer las responsabilidades que le corresponden, pues esto tendría un mal impacto en el resto del equipo de trabajo, afectando la posibilidad de mejora continua. Los líderes orientados a resultados están comprometidos ciento por ciento por la estrategia seleccionada para alcanzar los fines propuestos. A su vez son fieles al compromiso de la corporación en la que se desempeñan, y utilizarán de forma responsable mecanismos que los orienten a resultados, tales como: la administración por objetivos, tablero de comando integral y los sistemas de calidad total.
- **Visión del negocio:** los líderes poseen muchas funciones que desarrollarán alto impacto dentro de la organización, una de ellas es la visión global del negocio, y tendrá que direccionar constantemente al equipo que dirige para que se preocupen en cada momento de generar valor agregado y cumplan con la visión del negocio. Todos los miembros tienen que estar orientados a los resultados, generando las sendas necesarias para alcanzar lo propuesto sin bajar índices de calidad y manteniendo un nivel de motivación sostenible en el período de tiempo.
- **Modelo a seguir:** una característica o competencia general que todos los líderes de las empresas tienen que tener, es que deben ser ejemplos a seguir, generan parámetros de comportamiento y se convierten rápidamente en guías de sus seguidores. El líder orientado a resultados debe ser alegre, optimista, y motivador constante. Debe preocuparse por sus colaboradores y brindar respuestas a cada instante.
- **Perseverancia:** ser perseverante, esa es la cuestión. Teniendo en cuenta que no siempre puede alcanzar las metas rápidamente, es de vital importancia no frustrarse y trabajar de forma constante para el logro de los objetivos, dando todo de sí mismo y generando resultados óptimos.
- **Credibilidad:** el líder debe ser creíble, esa es una premisa indiscutible en cualquier ámbito de aplicación.

Para lograrlo debe ser auténtico, honesto y coherente en los procesos que desarrolla dentro de la organización y más aún dentro del área que lidera. Esto es un puntapié necesario para la lectura que tiene el equipo pues ellos necesitan la transparencia en el mensaje recibido.

- **Escucha activa:** siempre nos preguntamos si es importante saber escuchar y, la respuesta es que sí, es muy importante que el líder maneje de forma aplicada esta habilidad, la escucha activa e interesada por el mensaje del otro. Escuchar el equipo que lidera es una acción fundamental para estar alineado y obtener rápidamente los resultados esperados, permitiéndole también hacer corrección rápida de errores y desviaciones, solucionando así distintos problemas.
- **Entrenamiento:** los líderes deberán ser capacitadores constantes, preocupándose porque el equipo a cargo pueda aplicar los conocimientos recibidos y desarrollar manejos de calidad en la gestión. Los miembros del equipo valoran mucho poder entrenar sobre los conocimientos que fueron recibiendo.

¿Existe el liderazgo perfecto?

Una vez pregunté a un grupo de *managers* ¿Qué hacen los líderes más eficientes?, ¿Existe un líder perfecto? Las respuestas fueron muy variadas. Sería muy arriesgado afirmar que existe un liderazgo perfecto y que el mismo modelo de gestión pueda aplicarse igual a cualquier tipo de corporación. El liderazgo debe ajustarse a medida y en función de muchos aspectos y teniendo en claro que los factores: situación y coyuntura jugarán también un rol fundamental para el logro de los resultados propuestos. Es claro que los líderes tienen que estar mejorando y adaptándose de forma continua a través del autoanálisis, la capacitación sobre nuevas tendencias y el manejo responsable del capital humano.

Las investigaciones recientes pretenden que los *managers* más eficientes utilicen un conjunto distintivo de estilos de liderazgo, aplicados a medida de las distintas situaciones y en el momento más indicado. Esta flexibilidad que se les exige, si bien es difícil de obtener en muchas oportunidades, genera buenos resultados y rinde frutos necesarios al final del camino.

Las organizaciones globalizadas buscan para dirigir su *management* a personas con características de liderazgo natural y situacional para que puedan guiar a los integrantes de sus equipos hacia resultados comunes, y derribar las barreras para obtener logros más allá de los previstos.

Abstract: Everybody knows that leaders have always been in all areas of study, but how to exercise leadership has changed over the years. The form of leadership as perceived has now evolved considerably and further pushed by the force of globalization, information technology and advances in management.

Keywords: leadership - Strategic vision – results.

Resumo: É de claro conhecimento que sempre têm existido líderes em todos os âmbitos de estudo, mas a maneira de exercer a liderança tem ido mudando com o passo dos anos. A forma de

liderança como se percebe atualmente tem evoluído consideravelmente e mais ainda empurrada pela força da globalização, a tecnologia da informação e os avanços em management.

Palavras chave: Liderança - visão estratégica – resultados.

(*) **Alejandro Lanuque.** Doctorado en Psicología Social (Actual), Master en Administración de Empresas, MBA (2005) Postgrado en Economía y Marketing (2002).

La curiosidad como elemento distintivo y el diálogo como constructor de puentes

Fecha de recepción: agosto 2014
Fecha de aceptación: noviembre 2014
Versión final: marzo 2015

Cristina Amalia Lopez (*)

Resumen: La curiosidad viene de la mano de la observación, del descubrimiento de lo nuevo, del despertar de la conciencia y de la necesaria evolución de la que todos somos partícipes individual y colectivamente. Poner el conocimiento en debate y discusión es el mejor disparador para construir nuevo conocimiento, partiendo de la premisa de una nueva forma de enseñar. Evaluando el saber hacer frente al saber tradicional, con diagnósticos que nos comprometen a generar espacios de laboratorio con praxis profesional, tomando en cuenta el nuevo perfil de estudiante y el cambio trascendental de la educación provocado por Internet, invitar a pensar la educación en perspectiva. La emoción de aprender siempre más, surge con la motivación generada en el aula, si no conversamos con nuestros alumnos, la sinergia de grupo no existe, fracasa el diálogo, por ello la importancia de rever estrategias participativas, en la calidad de las decisiones que tomamos está nuestro horizonte. Claramente lo que nos convoca no es la obligación de aprender y el deber de enseñar sino la oportunidad de esa experiencia como vivencia enriquecedora para las partes trascendiendo más allá del aula.

Palabras clave: enseñanza – aprendizaje - estrategias pedagógicas – diseño - interculturalidad

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 185]

Estudiar una carrera para ambicionar poder y no para prestar servicio es satisfacer el ego y no brindar a la comunidad una oportunidad de solucionar sus necesidades.

Indudablemente si analizamos nuestra condición humana, nuestro sentido de la trascendencia, llegaremos a la conclusión que el hombre, además de ser un ser social, como humano tiene un compromiso vital con su especie, sobrevivir, y como autor de todos sus males y gestor de sus bienes debe aprender a vivir en una sociedad organizada que depende de él para transformarse y para ello es fundamental que aprenda a comunicarse.

El diálogo nos permite conocer al otro y descubrirnos en las diferencias, para encontrar aproximaciones en los valores comunes que nos unen y en lo que nos hace distintos, enriquecernos de la experiencia, para lo cual pensar en ir construyendo puentes en diversidad es apostar al entendimiento y al descubrimiento constante.

Analizando entonces los nuevos desafíos de la educación con miras al 2050, una escuela menos relevante y un aprendizaje más individual, se está convirtiendo en un enfoque nuevo pero no tanto, que necesita pensarse, y en ese camino de reflexión planteamos estas miradas distintas desde lo ecuménico y social.

Identificando puntos de inflexión: El saber hacer frente al saber tradicional

Somos instintivamente curiosos cuando somos niños, pero lamentablemente muchos pierden esa cualidad y

queda olvidada, se diluye con el paso de los años hasta quedar adormecida. Como el Caballero de la Armadura Oxidada¹, en algún viejo rincón de la infancia buscando su esencia... llega un punto en que dejas de cuestionarte y te adormeces, llevando una pesada carga que te atormenta y dejas de volar con la imaginación, desaparece la frescura y la ingenuidad, esa hermosa capacidad de sorprendernos con los ojos abiertos, y ese lindo gesto de alegría, y todo por quedarnos de emocionarnos, situación provocada la falta de motivación y seguramente fruto del atendimiento a un aprendizaje aburrido que no nos insta a descubrir y sumergirnos en un conocimiento nuevo, sino que nos obliga a reglar lo que se debería conocer y cómo, según las normas.

Pensamos que saber matemáticas, lenguaje, historia, geografía, ciencias naturales y sociales terminan siendo una consigna establecida que da inicio al proceso de descubrimientos, y a medida que fragmentamos, vamos aprendiendo a clasificar por áreas para dar orden en el caos de información (ya sea porque asumimos que el aprendizaje está pre establecido de esta forma y porque la enseñanza nos marca estos pasos obligatorios) sin embargo, es ahí donde identifico un punto de inflexión. El alumno se acostumbra a dividir en fragmentos el conocimiento y estudia sin unir las piezas del rompecabezas y se dispersa en obligaciones por cumplir, con las tareas que le marca el docente, sin generar devociones por adquirir incluso mayor conocimiento por fuera del ámbito del aula y de lo que se le pide (solo hace lo suficiente),