

1.1 Formulación de las preguntas y selección del enfoque.

INICIAREMOS NUESTRA REFLEXIÓN DEFINIENDO EL CONTEXTO EN EL CUAL surgen los problemas de administración y de comunicación. Es dentro de este marco de referencia en donde buscaremos incorporar nuestros desarrollos teóricos.

1.2 Administración

La palabra “administración” implica un sentido de interés por la acción, especialmente por el de procurar una acción efectiva y cooperativa, y a un nivel más alto, por la generación de contextos en los cuales se puede realizar consistentemente la acción efectiva. Aquí el asunto principal es el problema de buena y mala organización, aunque esto aún se considera más bien un arte, un ‘know-how’ que una disciplina técnica.

“Administración”, en el sentido norteamericano de la palabra, difiere de otras tradiciones de administración y ejecución, tales como gestión en Francia y en algunos países de habla hispana. Los franceses tienen una tradición particularmente fuerte de “administración”, que consiste en aplicar de manera repetitiva normas, procedimientos o principios a tipos particulares de casos o de situaciones.

En la tradición angloamericana, el concepto de “Administración” se originó más bien dentro del contexto de empresa privada que de servicio público. Sin embargo, aunque en los Estados Unidos la empresa privada ha ejercido un liderazgo indiscutible sobre otras ramas de la economía, hay también una tradición valiosa de administración en el sector público, especialmente en el servicio civil. Al respecto, aunque los términos “burocrático” y “burocracia” actualmente tienen una connotación decididamente negativa, sería un error subestimar la importancia de la burocracia en la organización social. La preocupación por la distribución y uso de los recursos en el sector público ha llevado a muchos países a

expandir los procedimientos administrativos y a desarrollar nuevos modos de administración apropiados para diversos campos de la actividad del sector público, tales como educación, salud, investigación científica y tecnológica, etc.

Desde fines del siglo pasado, la actividad privada y cooperativa ha quedado bajo el control de cuerpos administrativos. Esto dio un ímpetu a la creación de escuelas modernas de administración de negocios, que tomaron como modelo a las de Stanford y Harvard. Desde la segunda guerra mundial se ha hecho una serie de intentos para desarrollar una investigación "científica" del campo de la "administración" recientemente consolidado. Podemos distinguir básicamente tres tendencias diferentes que han contribuido a este desarrollo.

La primera de éstas es la "Ciencia de la Administración". Muchas personas, de diferentes disciplinas y con algún grado de experiencia matemática, han sostenido que es posible crear una disciplina teórica seria de administración, así como la medicina y la ingeniería se han establecido y desarrollado sobre la base del apoyo teórico dado por las ciencias de la Biología y de la Física. *El fin de la ciencia de la administración sería producir una teoría normativa de toma de decisiones y de conducta social en las organizaciones, que se basa en teoría de sistemas, investigación operacional, teoría de toma de decisiones y otras disciplinas.* Este movimiento se desarrolló durante la década de los 50 y floreció en los años 60 con la formación de nuevas escuelas entre las que ha habido frecuentes y ásperas disputas metodológicas.

El segundo movimiento corresponde a la creación, dentro de la sociología norteamericana, de un campo autónomo dedicado al estudio de las organizaciones. Este programa, que ha sido desarrollado tanto en Estados Unidos como en otros países, intenta proveer de una teoría general de las organizaciones sobre la base de estudios de todas ellas, desde grupos pequeños hasta el contexto social global, incluyendo las burocracias y otros tipos de organizaciones intermedias.

Un tercer movimiento tiene sus orígenes en el trabajo de Taylor y Fayol, a comienzos de este siglo. La organización de un "federalismo descentralizado" que A.P. Sloan creó para la General Motors, le dio a este movimiento su carácter único, desarrollándose nuevos modos de atacar los problemas de administración a través de consultores en administración y directores creativos, quienes, al igual que Sloan, enfrentaron problemas que emergieron de situaciones concretas.

Sin embargo, es interesante constatar que aun en la tradición anglosajona ha estado siempre ausente una reflexión filosófica seria sobre la

administración. La filosofía de la acción, un capítulo tardío pero importante en la filosofía analítica, no ha dado origen a una filosofía de la administración. Ambas escuelas, la marxista y la fenomenológico-existencialista, muestran la misma, si es que no una mayor inadvertencia a este respecto, aun cuando la práctica y su relación con la actividad teórica y humana ha sido siempre un tema importante en estas tradiciones.

En este momento podemos hacer varias afirmaciones provisionales que nos ayudarán a definir un contexto para nuestras investigaciones. La primera es que hay una rica tradición de administración, que comenzó con la manufactura industrial moderna en Inglaterra y que más tarde se desarrolló en Estados Unidos. Cualquier reflexión práctica sobre administración debe tomar seriamente en cuenta esta tradición. La característica que la define es su habilidad para hacer frente a un proceso permanente y autoinducido de innovación.

Hay también una tradición de administración burocrática, que se originó con la administración de imperios e iglesias y que está aún presente en la sociedad moderna en forma de procedimientos legales y administrativos. Es característico de esta tradición tratar los sucesos como instancias repetitivas de casos interpretados previamente, todos los cuales se resolverán de un modo similar.

Finalmente, necesitamos tomar en cuenta a lo menos tres fuentes de reflexión sobre administración: 1.º una disciplina concerniente al problema técnico de la optimización de toma de decisiones; 2.º una disciplina que busca el enriquecimiento de las categorías y de la calidad de las explicaciones para las organizaciones y para la acción en general; 3.º lo que se deriva directamente de la práctica concreta de atacar los problemas de organización y eficiencia.

Ahora podemos resumir nuestra posición con respecto al estado actual de la reflexión acerca de administración. Los dos enfoques teóricos el enfoque tradicional o ciencia de la administración y el enfoque sociológico, son incapaces de ofrecer una relación de cómo enfrentar los problemas de organización que inspire el mismo grado de confianza que el que propone la escuela práctica con su rico trasfondo de experiencias. Esto se debe al hecho de que no ha habido nunca una explicación teórica adecuada de la acción humana, hecho que ha entrabado el desarrollo de las ciencias sociales. Esto es particularmente evidente en la muy difundida incompreensión del fenómeno de la comunicación. Más aún, no es claro que podamos extrapolar las percepciones derivadas de estos enfoques tradicionales para aplicarlas a diferentes contextos culturales, aunque tales percepciones podrían, de un modo concebible, ofrecer puntos

de referencia valiosos para evitar errores ya cometidos en el pasado, etc. Este es el núcleo de nuestra posición; lo explicaremos después de completar la reflexión acerca de la comunicación, a la cual entramos ahora.

1.3 Algunas relaciones entre comunicación y administración

Todos los textos clásicos sobre dirección y administración han reconocido la importancia de la noción de comunicación, aunque algunas veces ha sido confundida con la noción más limitada de "información", como por ejemplo la que ofrece la disciplina de relaciones humanas. Esta se ha usado como piedra angular para estructurar diferentes teorías de sistemas sociales. También ha habido intentos de usar la noción de "comunicación" en disciplinas más técnicas, tales como la cibernética o la teoría de sistemas (1). Como ejemplo de este tipo de enfoque, citamos la definición dada en un libro reciente (2).

¿Qué es comunicación? Definimos "comunicación" como el proceso por el cual una idea es transferida de una fuente a un receptor con la intención de cambiar su comportamiento.

Tal comportamiento puede incluir tanto un cambio en el conocimiento o en la actitud como en un comportamiento observable.

Nótese que los tipos de actos considerados por tales enfoques están limitados a unos pocos, tales como transmisión de mensajes, ejecución de informes, transmisión de órdenes, etc., y que no se ha considerado el uso del lenguaje como una expresión de compromiso ni se ha examinado el papel desempeñado por la interpretación en el proceso de comunicación. El papel de lo que se ha "dicho" es un problema que ignora el modelo clásico de inspiración cibernética. Además, estos modelos "técnicos" son, por así decirlo, descendientes directos de muchos intentos más antiguos, como por ejemplo el *enfoque funcional-estructuralista*, que intentó interpretar la naturaleza humana en términos de conceptos tales como sistemas, componentes y equilibrios. Además, la creciente importancia de los medios de comunicación de masas y de los sistemas de comunicación que usan satélites y computadores han hecho que el término "comunicación" y otros asociados con él, requieran de una seria atención en muchas clases de estudios prácticos.

Nuestra afirmación es que existe otro enfoque de los fenómenos de comunicación y de acción humana sobre cuya base es posible evaluar las teorías previas. Nuestro supuesto básico puede ser expuesto de la siguiente manera: creemos que hoy día existen las condiciones para desa-

rollar una teoría de lenguaje y de la acción con la cual se pueden comprender los problemas de comunicación y administración. Vamos a explorar la posibilidad de fundar ese nuevo enfoque en la tradición filosófica. Lo que necesitamos es una teoría que pueda explicar la dinámica de la acción comunicativa exitosa en una amplia variedad de contextos.

Hasta aquí hemos hecho algunas afirmaciones críticas acerca de ciertos aspectos de algunos de los enfoques existentes, insistiendo que es posible un nuevo enfoque, aun cuando ofrecemos sólo enunciados muy generales acerca de sus requerimientos. Nuestra principal tarea en el resto de esta disertación será caracterizar este nuevo enfoque y mostrar cómo él puede explicar algunos de los principales problemas de la administración. En el próximo capítulo presentaremos los fundamentos teóricos de nuestro enfoque.

NOTAS:

- (1) Ver, por ejemplo, los trabajos de A. Etzioni, Karl Deutsch, W. Buckley y S. Beer.
 (2) Everett M. Rogers y Robika A. Rogers, *Communication in Organizations* (New York: The Free Press, 1976), p. 9.

HEMOS ENFATIZADO REPETIDAMENTE LA IMPORTANCIA DE LA INFLUENCIA de la situación histórica en nuestro intento por responder preguntas acerca de la administración. Así, parece apropiado introducir este capítulo mencionando las tradiciones que han influido en nuestro enfoque. En primer lugar estamos en deuda con la teoría de los actos del lenguaje, inspirada por J. L. Austin y desarrollada más tarde por John R. Searle. El trabajo de Searle ha sido muy influyente, particularmente su taxonomía de los actos del lenguaje y la noción de que cuando hablamos contraemos un compromiso. Es irónico que la tradición de la filosofía analítica, despreciada por frívola por gente que se autocalifica de "práctica" y que por otras tradiciones continentales es calificada de ingenuamente individualista, haya desarrollado un fruto con tan prometedoras implicaciones para el pensamiento social. En relación con esto es notable que Jürgen Habermas se haya dado cuenta de la importancia de la teoría de los actos del lenguaje, intentando usarla para construir lo que él ha llamado un "pragmatismo universal", el meollo de su teoría crítica de la sociedad. Nos hemos beneficiado en gran medida con el trabajo de Habermas.

La tradición heideggeriana ha tenido también un profundo efecto en nuestro trabajo. Para nuestros propósitos, la contribución más importante de la filosofía de Heidegger es una concepción del lenguaje y del entendimiento. El lenguaje y el habla ya no son más vistos como instrumentos; más bien, son una "revelación", fenómenos que no pueden ser comprendidos aparte del vivir en el mundo, ya que el mundo es lo que se revela en el lenguaje. El punto importante es que el fenómeno del entendimiento ha estado oculto en nuestra tradición y busca distinguir pensamiento e intuición, sin reconocer jamás su profunda unidad. La preocupación de esta unidad será una de nuestras inquietudes principales.

Sobre la base de estas dos tradiciones filosóficas, hemos intentado desarrollar un enfoque integrado respecto de las interrogantes sobre la administración y acerca de nuevas herramientas para el diseño de la

oficina. Nuestra teoría está organizada en torno a los conceptos centrales de "conversación" y "diseño". *Conversación es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones.* Diseño es nuestro nombre para la *práctica interpretativa de producir un discurso para administrar los tipos recurrentes de quiebres que impregnan las prácticas humanas.* Nuestro enfoque contrasta vivamente con aquel que apunta hacia una representación conceptual correcta de la realidad; insistimos en que sólo en una situación de quiebre (*) se pueden encontrar respuestas que sean más o menos satisfactorias. X

La presentación de nuestra teoría se dividirá en dos capítulos: este capítulo presenta un marco de referencia para tratar los fenómenos de la comunicación y del lenguaje y explora algunas de las consecuencias que este marco tiene sobre la reflexión en torno a la acción social. Empezaremos con un corto examen de algunas nociones fundamentales, como por ejemplo: "compromiso", "hablar", "taxonomía de los compromisos", "escuchar", "entender", "estados de ánimo" y "conversaciones" y procederemos a ampliar nuestro marco mediante ejemplos, aunque sin dar argumentos ni documentación detallada. Creemos que este enfoque será el mejor para nuestros propósitos ya que nuestra tarea inicial es una tarea de síntesis en un intento por renovar el discursar acerca de administración y comunicación. No estamos afirmando que éste libro sea una base definitiva para tal proceso. Vemos nuestro trabajo como un primer esfuerzo germinal en esta dirección.

2.1. Construyendo un nuevo esquema para la comunicación y para la acción

En esta sección intentaremos cumplir la promesa, hecha varias veces en las páginas precedentes, de ofrecer un nuevo enfoque a los fenómenos fundamentales subyacentes a la administración y a la comunicación.

2.1.1 Los actos del lenguaje y los compromisos(*)

Dependiendo del contexto, la expresión "prometo verte mañana" puede ser una respuesta a una petición o una expresión de deseo. En cualquiera de los dos casos, la inquietud primaria del hablante y del auditor no está en la verdad ni en la falsedad: la expresión manifiesta un compromiso de acción futura y la inquietud primaria parece ser si la promesa será mantenida o no.

Austin llamó verbos ejecutivos (performative verbs) a los que denotan "promesa", usados para llevar a cabo algún acto y afirmó que había alrededor de mil de estos verbos (o frases verbales) en el idioma inglés. La expresión de un verbo ejecutivo (en el presente del modo indicativo) trae consigo una reorganización de las relaciones sociales que constituyen el mundo de los participantes en el diálogo. Esto se puede expresar más concisamente diciendo que en todas estas expresiones se ejecutan ciertos tipos de actos y se expresan compromisos.

Otra de las percepciones fundamentales de Austin es que las expresiones que han sido tradicionalmente analizadas como afirmaciones por la lógica proposicional y sus variantes, también expresan compromisos. Al decir "ahora está lloviendo en Florencia", en una conversación normal, el que habla se compromete a sí mismo; él debe ser capaz de entregar evidencia si se le pide y si no es así, corre el riesgo de ser tomado por mentiroso. Este es un ejemplo del tipo de compromiso que normalmente se hace cuando se expresan afirmaciones, pero hay todo un espectro de grados de compromisos que corresponden a diferentes tipos de actos de lenguaje, yendo la gama desde conjeturas hasta certezas y testimonios explícitos.

¿Es posible encontrar una estructura de análisis para determinar sistemáticamente diferentes clases de compromisos? John Searle ha intentado responder a esta pregunta y en nuestra opinión su investigación nos permite distinguir con éxito las dimensiones básicas del "mundo", en el sentido de un espacio de compromisos sociales generados en y a través de actos lingüísticos, que Searle denomina *actos ilocucionarios*. Distingue cinco de éstos: asertivos o afirmativos, directivos, comisivos, de-

(*) La sección 2.1.1 se basa en el trabajo de John J. Searle. La tesis acerca de los compromisos y de los actos del lenguaje es uno de los tópicos principales del trabajo de Searle con el experto en lógica, Daniel Vanderveken: *Foundations of Illocutionary Logic* (en preparación). Para un estudio adicional y tratamiento más riguroso, es imperativa una lectura de este trabajo.

(*) Para la noción de quiebre, ver pág. 75.

clarativos y expresivos. Antes de analizar los diferentes tipos de compromisos propios de cada tipo de acto ilocucionario, necesitamos advertir al lector que la palabra "compromiso", comúnmente usada para referirse a una obligación o responsabilidad por una acción futura, aquí se usa en un sentido más extenso. Nuestro uso, sin embargo, no rompe radicalmente con la tradición. Todo lo que estamos diciendo es que una persona al hablar se compromete a sí misma a la inteligibilidad, verdad, sinceridad y oportunidad de lo que dice. Estas nociones llegarán a ser gradualmente más claras en lo que viene a continuación.

2.1.1.1 Asertivos o afirmativos

Al expresar una aserción o afirmación el hablante se compromete a la credibilidad (o incredulidad) de que lo que expresa (el "contenido proposicional", en terminología de Searle) se justifica y es justificable. En otras palabras, el hablante se compromete a algo, llegado el caso, con la verdad de la proposición expresada. Searle (1) dice:

Todos los miembros de la clase asertiva son evaluables en la dimensión de las evaluaciones que incluye verdadero y falso.

Decir, por ejemplo, "hay canales en Venecia" es más o menos equivalente a decir: "yo afirmo que hay canales en Venecia", o "yo le aseguro que hay canales en Venecia", o "es verdad que hay canales en Venecia". Decir "yo atestiguo que hay canales en Venecia" es responsabilizarse por un compromiso adicional, el de conocer esto por la propia experiencia. Las garantías, afirmaciones y testimonios son todos asertivos, porque todos ellos involucran implícitamente compromisos con el hecho del que se puede dar evidencias o razones que justificarían creer en lo que se asegura, afirma o atestigua. Normalmente, las predicciones, evaluaciones e informes también son actos asertivos, aunque en algunos contextos los verbos ilocucionarios "predecir", "evaluar" e "informar" pueden asimismo implicar otras clases de compromisos.

Nótese que es perfectamente posible, en un contexto particular, que la fuerza ilocucionaria de una expresión sea clara, aun cuando la expresión misma no contenga un verbo ilocucionario u otro indicador de fuerza ilocucionaria. La expresión "hay canales en Venecia" es simplemente oída como una afirmación; no es necesario expresar también el verbo ilocucionario "afirmar". Ello es una cualidad característica de la

expresión de compromiso o fuerza ilocucionaria que está determinada en el "escuchar", hecho que le ha impedido estar disponible para un examen reflexivo.

2.1.1.2 Directivos

La característica distintiva de los actos directivos es que son intentos del hablante para conseguir que el auditor realice alguna acción futura. La acción futura es lo que se expresa o representa por medio del contenido proposicional del acto directivo. Al expresar un acto de esta naturaleza, un hablante serio está también expresando el deseo de que la acción sea ejecutada. Una vez más, aun cuando no haya verbo ilocucionario explícitamente dicho, el acto directivo es normalmente entendido. Al escuchar, distinguimos varios tipos de proposiciones directivas según las circunstancias particulares, los tonos de la voz, etc., como por ejemplo solicitudes, peticiones, órdenes, consejos y mandos.

La temporalidad juega un papel obvio en la expresión exitosa de las directivas. La acción especificada por el contenido proposicional es lo que va a ser ejecutado en el futuro. Esto es mucho más importante de lo que generalmente se supone. La previsión de las posibilidades contenidas en el "ser" y en el "hacer" es una característica fundamental del ser humano. El lenguaje, como una actividad social, nos trae estas posibilidades. Esta característica del lenguaje—como una manifestación del interés humano—ha sido pasada por alto por las interpretaciones tradicionales del lenguaje, por basarse en una correspondencia entre sujeto y objeto. Las directivas juegan un papel muy importante a este respecto; son cruciales para una mejor comprensión de la dinámica de la conversación, entendida como interacción social que implica compromiso.

2.1.1.3 Comisivos

Searle usa el término "comisivo" para designar aquella clase de acto ilocucionario en que el hablante se compromete a la ejecución de una acción futura. En la expresión de un acto comisivo, como por ejemplo una promesa, el hablante se compromete a tener la intención de ejecutar la acción representada por el contenido proposicional de la expresión. Las expresiones que contienen verbos tales como jurar, comprometer, declarar enfáticamente y prometer, normalmente implican compromisos de este tipo. Los actos comisivos también comparten la notable característica temporal mencionada anteriormente. Ellos traen una ree-

ización del mundo al presentar en el momento actual un interés en una acción futura. Estos dos tipos de actos de lenguaje tienen, como parte de su punto ilocucionario, el intento de conseguir que el mundo futuro se ajuste a las palabras como la caracterización que Searle hizo de ellas, de tener la dirección de ajuste "mundo a palabra". Los actos afirmativos o asertivos, por otra parte, tienen la dirección de ajuste "palabra a mundo".

Hay dos puntos adicionales que requieren comentarios. Todas las expresiones son compromisos, según nuestra teoría. Normalmente la palabra compromiso está asociada solamente con lo que aquí se ha llamado actos comisivos, pero esta es una interpretación con la que no estamos de acuerdo. Creemos que en una conversación los participantes necesariamente expresan compromisos que son oídos por la audiencia. Lo que es único en la clase comisiva de los actos ilocucionarios, es la doble autorreferencialidad del compromiso del hablante en el presente en la intención de ejecutar el acto y en el compromiso de llevar a cabo el acto como revelado por comisivos tales como "No matarás". Aun cuando nunca hayamos prometido explícitamente no matar a otro ser humano, no podemos usar este hecho como una excusa aceptable en nuestra defensa. Esto subraya el hecho de que nosotros siempre estamos ya comprometidos de varios modos a ciertos cursos de acción, aunque no hayamos expresado previamente un comisivo en forma explícita. Nos preocuparemos tanto de estas clases de compromisos, como de aquellos enunciados explícitamente.

2.1.1.4 Declarativos

El rasgo que distingue a los actos declarativos es que cuando son realizados por un hablante, ocasionan un cambio tal en el ámbito donde se desarrollan estos actos ilocucionarios, que un estado de hechos en el mundo corresponde al que es representado por la expresión. La ejecución exitosa de tal expresión garantiza que el contenido proposicional guarde correspondencia con el mundo únicamente en virtud de la ejecución del acto declarativo.

La ejecución con éxito de un acto declarativo trae consigo una reorganización de todo nuestro espacio social y determina el curso posterior del discurso incluyendo los derechos de otros de cuestionar lo que es declarado. Por ejemplo, la expresión de la declaración, "yo lo nombro gerente de la compañía" es efectiva si el hablante es presidente del

directorio y actúa de acuerdo a leyes y procedimientos reconocidos. Tan pronto como este acto es ejecutado, la persona a la que fue dirigida la expresión, está acreditada para llevar a cabo actos reservados para el gerente, algunos de los cuales incluyen el privilegio de ejecutar otros actos declarativos.

La cantidad y clases de actos declarativos dependen de instituciones extralingüísticas. Actualmente son las constituciones las que determinan mayormente el rango de los actos declarativos, mientras que en el pasado (y aun hoy día en algunos países) los actos declarativos arbitrarios de un rey o de un dictador tenían poder constitutivo final. Es también cierto que los participantes en un discurso pueden generar, dentro de ciertos límites, una "institución", prestándole de ese modo autoridad a sus expresiones declarativas, como es el caso de clubes y grupos revolucionarios, o más simplemente en un juego de fútbol entre vecinos, en los que algunas personas actúan de árbitros. Finalmente, el lenguaje mismo es una fuente de autoridad para expresar declaraciones. En una conversación o en un libro se pueden presentar ciertas operaciones declarativas, como "definir", "abreviar" o "denominar". Este es el caso en que la constitucionalidad de un poder para hacer una declaración se aplica al discurso mismo. Los aspectos institucionales de la vida se manifiestan más dramáticamente por medio de actos declarativos, pero la teoría de los actos del lenguaje revela los modos en que estos aspectos están siempre presentes en un discurso. Esto es particularmente importante para el estudio de la organización y de los procedimientos en el mundo de la oficina.

2.1.1.5 Expresivos

En la ejecución de un acto expresivo, por ejemplo "me disculpo por no haber llegado a tiempo", el hablante se compromete a que se le especifique el estado de ánimo por la condición de sinceridad asociada con el estado de los hechos representados por el contenido proposicional de la expresión. "Estado de ánimo" como se entiende aquí, no es equivalente a un estado psicológico; más bien, los estados de ánimo son esencialmente sociales y revelan la forma en que estamos abiertos a nuestra situación en el mundo de un momento al siguiente. En el curso de una conversación los estados de ánimo encuentran expresión.

Resumiendo, repetimos que un hablante que está expresando algo, no puede evitar comprometerse. Algunos de estos compromisos tienen que ver con los cambios en las relaciones sociales entre el orador y el

auditor, que ocurren en el acto de hablar. Los actos del lenguaje son directivos, comisivos, declarativos, expresivos o representativos, dependiendo del tipo de cambio social que ellos impliquen. Otros compromisos conciernen a lo adecuado de la expresión, sus habilidades para comunicar lo que el hablante está intentado presentar como una materia de interés mutuo. Una observación exitosa debe articular solamente aquello que no es obvio en el mundo de interés del que escucha.

2.1.2 El escuchar y el comprender

Hasta aquí hemos considerado primariamente las relaciones entre compromiso y lenguaje, pero en todo esto la noción de "mundo" ha sido sujeta por anticipado en nuestra exposición. Tal vez esto añada a su naturaleza misma. Ahora será el foco de interés. Nos proponemos estudiar lo que sucede en una oficina cuando los empleados están trabajando juntos, manejando variados problemas y atendiendo las solicitudes que reciben. En el curso de esta exposición presentaremos nuestro propio entendimiento de la administración y de la comunicación basándonos en nuestra interpretación de la teoría de los actos del lenguaje y de la hermenéutica "a la Heidegger". La terminología de la teoría de los actos del lenguaje ha sido conservada, ligeramente modificada con la introducción de las nociones de compromiso y escuchar que son de inspiración heideggeriana. Aunque nuestra interpretación de Heidegger puede no ser completamente exacta, ciertamente conserva el espíritu de su trabajo.

Considere la siguiente situación en una oficina: se le pide que haga 10 copias de un documento, siguiendo ciertas instrucciones que son, por cierto, sólo especificaciones parciales de lo que usted tiene que hacer. Su trabajo es una interpretación de las instrucciones. Usted está trabajando con un terminal de computador conectado a un servicio de tiempo compartido. Usted está familiarizado con el trabajo en el terminal, escribiendo y corrigiendo textos, usando un programa llamado *el editor*. Sabe como entrar al sistema, es decir como ser reconocido como usuario y como tener acceso a los archivos. Usted no es un experto en computadores; no puede describir como trabajan realmente el terminal y el computador. Mientras trabaja sus manos son "transparentes" y hace ciertos tipos de errores de ortografía que corrige automáticamente. No está pensando que trabaja con el editor o qué está mirando, etc., hasta que surge algún problema. En nuestras relaciones normales y exitosas con el mundo, nos encontramos "como si estuviésemos bailando"; el

mundo es transparente a menos que algo nos llame la atención. Repentinamente los últimos 10 caracteres que usted tecleó no aparecen en la pantalla. Usted no se preocupa, pues su experiencia previa le dice que estará trabajando de nuevo en 5 minutos más. Decide ir a tomar una taza de café. Regresa 10 minutos más tarde y encuentra que el sistema todavía no responde. Llama al operador. El ingeniero dice que esta es una falla no usual y que probablemente exija reemplazar una pieza de metal en un computador auxiliar llamado "K-11". Ellos lo están revisando y la reparación podría demorarse unas 4 horas. Entonces usted decide llamar a su supervisor, quien trabaja en un edificio lejos de su oficina. Le explica lo que ha sucedido y le pide instrucciones. Su supervisor le dice: "Por favor, venga inmediatamente a mi oficina. Puede dictarle el informe a mi secretaria. Es importante para la reunión de mañana". Usted sale. En su auto ya se ha olvidado del computador y ahora su único interés, por lo que acaba de saber, es la reunión que se llevará a efecto mañana.

Nuestro análisis de este ejemplo debe empezar con el fenómeno del quiebre. Hemos visto que el mundo no está constituido por cosas; es "transparente" en el sentido especificado anteriormente. Un quiebre nos hace conscientes de esto al tematizar nuestra interacción interesada con equipos y personas, revelando una precomprensión o predisposición básica. Hablaremos de un penetrante "trasfondo de lo obvio", en lugar de "presuposiciones", porque a lo que nos estamos refiriendo es anterior a los estados mentales con contenidos proposicionales.

Más aún, un quiebre revela el nexo de relaciones que nos son necesarias para cumplir nuestra tarea. En nuestro ejemplo, el empleado se dio cuenta de que su trabajo requería de la operación continua, no sólo de su computador sino también de un computador denominado "K-11". Llamaremos a esta red de referencias la "red con el propósito de". Ella no es equivalente a un conjunto de causas ni es algo que se puede formalizar; es simplemente lo que es revelado cuando ocurre un quiebre: una cadena ya dada de medios y fines. Esta red preentendida de relaciones junto a la expectativa de quiebres recurrentes hicieron posible que el empleado dijera que el quiebre fue una falla del computador y no de la línea o del terminal. Podría estar equivocado, pero esto es parte también de su preentendimiento.

Junto a este nexo de relaciones, el quiebre revela nuestro equipo inmediato y con el quiebre aparecen las formas conexas de inquietudes, tales como nuestros próximos compromisos. Estos compromisos pueden ser de la clase asociada al tipo de acto ilucucionario que hemos

identificado con un comisoivo, como por ejemplo, la promesa de poner el informe en manos del supervisor, mañana, al mediodía; o pueden ser los compromisos implícitos basados en la interpretación del empleado de lo que él debe hacer para completar satisfactoriamente su trabajo. Usando la terminología de la sección anterior, es posible decir que en una situación de quiebre yo tomo conciencia de ("escucho a") mis compromisos pasados, sea que hayan sido dados implícita o explícitamente.

La conversación del trabajador con su supervisor también ilustra un punto importante acerca de la naturaleza de la supervisión. El supervisor responde inmediatamente, ofreciendo los servicios de su secretaria y de su equipo para terminar el informe. El no tuvo que evaluar todas las alternativas aun cuando su decisión requería reorganización de la oficina. Ser un supervisor es tener la capacidad de hacer frente a los quiebres. Pero ¿de dónde viene esta capacidad? Ella proviene de dos fuentes. La primera la llamaremos entendimiento: la habilidad de anticipar de una forma tal que a uno le permite ver inmediatamente lo que es posible hacer. La segunda fuente la llamaremos estado de ánimo, o el modo particular que tenemos de estar situados en el mundo. Estado de ánimo es algo que somos, que creamos con nuestra presencia. Estado de ánimo y entendimiento son dos dimensiones del trasfondo en el que reside nuestro escuchar interpretativo. Esto puede sonar metafórico, pero por ahora no tenemos un modo mejor de explicar cómo actúa el trasfondo de rutinas en cada acción humana.

Nuestro concepto de entendimiento puede ilustrarse con un ejemplo. Usted recibe una llamada telefónica en que le dicen que hay un incendio en su casa. Usted se asusta, no sabe qué hacer. Llama a su supervisor. Le gustaría darle una excusa por no haber terminado su trabajo, pero eso suena trivial. Su supervisor sabe cómo responder; él dice que se las puede arreglar sin su informe; él sabe lo que es ser un supervisor. Significa que debe ayudarlo, liberarlo de sus obligaciones en el trabajo inmediato, aun cuando su trabajo pueda ser muy importante para él. ¿Qué tipo de entendimiento es éste?

Del mismo modo, cuando usted experimenta un quiebre normal, su entendimiento de lo que es ser un empleado le dice que usted debería comunicar sus problemas a su supervisor. No es excusa decir que a usted nunca se le dijo explícitamente que lo hiciera. El entendimiento descansa en este trasfondo de posibilidades, de cursos alternativos de acción y de rutinas. Estas posibilidades son su interpretación. Esta interpretación, sin embargo, no es algo separable de usted, algo que usted pueda contemplar. Interpretación es escuchar a medida que va ocurriendo, en

respuesta a la pregunta ";¿Qué debe hacerse ahora?"

Las "posibilidades" no son tipos de alternativas lógicas que un análisis puede describir. Podría haber un número infinito de posibilidades lógicas, pero eso no es lo que llamamos posibilidades. Las posibilidades, tal como las entendemos, surgen dentro de una situación real; ellas constituyen nuestro campo de acción (o de situación). Para que el entendimiento tenga sentido, debe haber algunas posibilidades que sean reales y otras que no lo sean. En nuestro ejemplo del incendio, la resignación no es una posibilidad real, algo que normalmente podría venir a la mente cuando la promesa del trabajador en relación al informe no pueda cumplirse a tiempo. Pero despedir a un subordinado, por un continuo incumplimiento de promesas, es una posibilidad para una empresa norteamericana. En una empresa japonesa el despido no es una posibilidad, como tampoco es posible para un empleado cambiarse a otra firma; ser un empleado es un compromiso para toda la vida. Todo esto es parte del trasfondo de rutinas en cada caso (2).

Los estados de ánimo entran subrepticamente en nuestro discurso. ¿Por qué tenemos que interesarnos en ellos? Una larga tradición los interpreta como algo puramente psicológico, algo como una perturbación. Siguiendo la interpretación de Heidegger en *Being and Time*, nosotros desafiamos esta forma de mirar los estados de ánimo. Los estados de ánimo son un fenómeno fundamental junto con el del entendimiento; un cierto "sintonizarse" con nuestra situación que nos abre ciertas posibilidades y simultáneamente nos cierra otras. Es este "sintonizarse" en el sentido de una disposición para estar abierto a ciertas posibilidades, lo que denominamos estados de ánimo (3). Los estados de ánimo están íntimamente conectados con la clase expresiva de los actos del lenguaje y con la relación entre la coherencia de la argumentación y la sinceridad, pero esto es algo que sólo mencionaremos.

2.1.3 El mundo y el escuchar

Podemos ahora resumir nuestra posición. "Mundo" no es una colección o suma de cosas o personas. En todos nuestros ejemplos, el mundo ha estado habitado por herramientas e instrumentos pero también incluye todas nuestras inquietudes. Es todo lo que se escucha en los compromisos que hacemos. Incluye toda la referencialidad anticipada de nuestra relación con las herramientas y los compromisos inmediatos en nuestro trabajo, en el sentido descrito en la sección anterior. "Escuchar"

es nuestro término del 'know-how' integrado de nuestro interés con el mundo. No es un acto de la voluntad, sino más bien es algo que sucede mientras nos ocupamos de nuestro trabajo diario en el mundo. El mundo ya está siempre organizado en torno a algún proyecto humano fundamental y depende de este proyecto para existir y para su organización. Podemos verlo en cualquier oficina: sin algún proyecto no habría oficina y si el proyecto fuese distinto, la oficina también sería distinta. Es a este proyecto con su trasfondo de posibilidades al que escuchamos.(4)

De este modo el mundo es confrontado como algo donde se vive, se trabaja y se actúa desde siempre. El mundo, como trasfondo de lo obvio, se manifiesta en nuestras relaciones diarias como la familiaridad que impregna nuestra situación; cada expresión posible presupone esto. Escuchar nuestras posibilidades en un mundo donde ya habitamos, nos permite hablar y conseguir la cooperación de otros para obtener lo que necesitamos. Lo que no es obvio al observador de un quiebre, se pone de manifiesto a través del lenguaje. De este modo volvemos al lenguaje como nuestro problema fundamental. X

2.1.3.1 Escuchar, pedir y hablar

Al final de la primera sección resumimos nuestros descubrimientos acerca de las relaciones entre el lenguaje y el compromiso diciendo que para el hablante es inevitable contraer compromisos. Uno de éstos tiene relación con la cambiante relación social entre el hablante y el auditor, ocasionada al escuchar el compromiso implícito en la expresión. El otro compromiso concierne a lo adecuado de la expresión, a su poder de reorientar al que escucha a lo que el hablante está intentando presentar como una materia de interés mutuo. Para que la expresión sea adecuada, debe articular solamente lo que no es ya obvio. En la sección anterior tratamos de trazar la estructura de nuestras relaciones e intereses con personas y equipos. A la estructura unificada de entendimiento y estados de ánimo le dimos el nombre de escuchar. Proponemos reservar la palabra "escuchar" para este fenómeno. La palabra "oír" será usada como una expresión general para la experiencia de oír a alguien conversando, oír el sonido de un teléfono, etc.

Vamos a intentar ahora explorar el fenómeno de escuchar como una clase de entendimiento. Con este propósito emplearemos algunas de las nociones que anticipamos en nuestro resumen de la teoría de los actos del lenguaje, continuando nuestra interpretación de ella como una teoría del escuchar. Invitamos al lector a considerar un ejemplo simple: una

conversación entre un piloto y un copiloto ejecutando la actividad de aterrizaje de un avión. Para la tripulación esta es una actividad en un mundo de equipos y acciones con la que están familiarizados a través de entrenamientos y muchas horas de vuelo. El piloto dice por ejemplo "altitud" o consulta acerca de la velocidad del viento en San José; el copiloto responde "2.000 pies" o "40 millas por hora", según sea el caso.

Este ejemplo sencillo, nos permite comprender algunas nociones interesantes. Primero, la fuerza ilocucionaria nunca se expresa explícitamente, sino que es obvia por la situación. Cuando el piloto dice "altitud", el copiloto inmediatamente responde "2.000 pies". Solamente lo que no es obvio se expresa en palabras. Sin embargo, la fuerza ilocucionaria es escuchada; es parte del trasfondo de lo obvio. Segundo, lo que el piloto expresa es desencadenado por un quiebre. Sus instrumentos no le indican la altitud o le falta el informe del estado atmosférico. *Los quiebres son las fuentes de peticiones ocasionadas en la esperanza de conseguir la acción cooperadora de otros* (Estamos usando el término cooperación en un sentido muy general; en este sentido, un esclavo puede cooperar). El directivo, implícito en el escuchar, solicita la acción del que escucha para compensar el quiebre. La petición modifica el mundo para incluir la expectativa de satisfacción por la acción futura del que escucha.

Esta conversación ilustra un dominio básico de interacción que proponemos llamar "conversación activa", "conversación de cooperación" o simplemente de "cooperación mutua". En nuestro ejemplo, la expresión inicial del hablante es un pedido de orientación mutua, de reconocimiento por parte del compañero. El hablante (emisor) y el oyente (receptor) necesitan escuchar esta "petición" básica en la expresión. Si ellos lo hacen, el sentido de la conversación estará determinado por la dirección dada por este pedido. Estamos hablando a un nivel de análisis muy general, donde "solicitud" y "petición" derivan de la dimensión directiva de la interacción social. Debe recordarse que "directiva" no es el nombre de la fuerza ilocucionaria particular; es un nombre general para una clase de actos ilocucionarios.

Por "aceptación" queremos decir un compromiso positivo a las condiciones de satisfacción o nuevo estado del mundo abierto (representado) por la directiva inicial. Esto podría lograrse por la expresión de un comisivo, por ejemplo, prometiendo que estas condiciones serán satisfechas en un cierto momento en el futuro. La petición podría incluso ser aceptada por medio de la ejecución inmediata de lo que se solicita. En la

ejecución, el instante de la promesa y su logro son simultáneos.

Otro ejemplo ilustrará adicionalmente la estructura de los compromisos al hablar y escuchar. Supongamos que alguien dice "vamos al cine" y su interlocutor responde "tengo que estudiar". La primera expresión es escuchada por ambas partes como un compromiso de la clase directiva, como, por ejemplo: "te invito al cine". La respuesta es escuchada como "yo declino la invitación porque tengo que estudiar". Es decir, que el estado del mundo propuesto en la directiva es incompatible con otros compromisos, como, por ejemplo, mi obligación de estudiar.

Es interesante advertir que los afirmativos son también compromisos. Esto es verdad porque ellos son parte del "equipo" del hablante para relacionarse con un quiebre, del mismo modo que los comisivos. Los comisivos, sin embargo, tienen una doble autorreferencialidad para el que se expresa, como señalábamos anteriormente.

¿Hay otras posibilidades para la interacción que no sean las de aceptar o declinar? En cierto sentido, sí. Algunas conversaciones involucran una serie de preguntas que llevan a más preguntas aún, proceso que dura un cierto período antes de llegar a una conclusión en la forma de una de las posibilidades discutidas previamente. También puede suceder que el que oye prometa estudiar la petición, pero propone tomar una decisión en una fecha futura. O puede no haber respuesta inmediata, como en el caso en que la conversación se desarrolla por correspondencia. En contextos regidos por costumbres comerciales y contratos legales el silencio significa generalmente declinar; es una práctica histórica socialmente aceptada. Otra posibilidad surge cuando en el curso de la interacción, lo que oye el hablante es distinto de lo que escucha el auditor. En un caso extremo, lo que una persona escucha como una aceptación, la otra lo escucha como un rechazo de una directiva. Frecuentemente algo que uno de los participantes experimenta como un quiebre, genera una nueva petición, una excusa o una aclaración.

Otro tema interesante es el olvido. En muchas conversaciones se cambia el ámbito de la directiva antes de obtener una respuesta satisfactoria; simplemente desaparece del mundo de intereses. Esto puede suceder sólo para una de las partes, mientras que la otra puede interpretar esto como un rechazo. Frecuentemente las expresiones del hablante se escuchan de un modo que él mismo nunca escuchó. Todo el fenómeno de la interpretación está fundado en esta posibilidad, como es especialmente obvio en el caso de textos escritos. (Sin embargo, no es posible tener lenguaje sin escuchar; un auditor o un intérprete es esencial, aun

Otros temas han surgido en el mundo a través de monólogos y anuncios, incluyendo señales y signos. En los monólogos el hablante también escucha y sus palabras son el resultado de su interpretación del mundo. El conductor escucha las señalizaciones de los caminos como directivas que anuncian una cierta clase de cambios en el mundo, que son de interés inmediato para él. Las señales son tipos particulares de "equipo" que impiden costosos quiebres, al presentar anticipadamente una directiva.

Es claro que en nuestras formas más armoniosas y comunes de trabajar con otro, cuando la familiaridad genera un trasfondo de prácticas que son obvias, nuestras interacciones llegan a ser una serie ininterrumpida de transacciones de éxito, como una serie de movimientos de danza. En tal situación es innecesario emplear explícitamente un verbo de acción como una expresión del compromiso apropiado. Expresar el contenido de la acción es el requerimiento mínimo para revelar las condiciones necesarias para la acción.

Para terminar esta revisión de casos que ilustran el fenómeno de la cooperación mutua, queremos ofrecer nuestra interpretación de los *actos indirectos del lenguaje*. Searle distingue los actos "indirectos" del lenguaje de los actos "directos". Para Searle un acto indirecto del lenguaje es aquel cuya fuerza ilocucionaria difiere de la que sugiere su significado literal. De acuerdo a nuestra interpretación de lo que es primordial para el auditor y su escuchar, esta distinción no cabe en el nivel de lo que hemos llamado conversación. Por ejemplo, la expresión "¿Me podría ayudar con mi maleta?", en circunstancias comunes se entendería como una petición de ayuda de alguien. Este sería claramente el caso si uno lo dijese en un hotel norteamericano, por ejemplo. Sin embargo, la misma expresión puede ser también interpretada como una pregunta acerca de los deseos del auditor. Esta misma expresión en un hotel mejicano puede inducir al botones a responder "¿Duda usted de mi deseo de ayudarlo?" En el contexto norteamericano, lo que se escucha como un pedido gentil, en Méjico se escucha como una pregunta, gatiando en el botones un estado de ánimo de perplejidad. En este último ejemplo, si ninguna de las partes desea comprender a la otra, la conversación podría entrar en una serie de recriminaciones mutuas. La otra posibilidad es explicar qué fue lo que interrumpió la conversación; el botones ayudará entonces con la maleta, y el hablante se dará cuenta de que no es esta la forma de pedir ayuda en Méjico.

Queremos insistir en que la disposición del hablante y del auditor en la conversación es normalmente tan profunda que podríamos estar tenta-

dos de decir que es "inconsciente". Sin embargo, pensamos que sería un error, porque es a través de la conversación que ambas partes descubren sus acuerdos y desacuerdos acerca del mundo. Si se les consulta acerca de los compromisos que han tomado, los interlocutores normalmente nos dirán lo que ellos ya han expresado junto con lo que estaba implícito en estas expresiones. Pero hay un sentido en que la noción de inconsciente es apropiada para el fenómeno de hablar: los interlocutores en una conversación normalmente no "seleccionan" las palabras con las que "expresan ideas" extraídas desde una caja mágica llamada "mente". Normalmente ellos caen en conversaciones, descubriendo nuevas sensaciones mientras hablan y escuchan lo que están diciendo. Esto es posible porque lo que no se dice es escuchado también en la conversación. Aun futuros intérpretes de la conversación escuchan lo que no se dice.

Podemos ahora resumir los puntos principales de esta sección: cuando dos personas inician una conversación, la primera expresión se escucha como una directiva, estableciendo un mundo de cercanía; la segunda expresión desarrolla una de las posibilidades de conversación de cooperación mutua. Hay casos en que ambas partes no se dan cuenta de que su escuchar es distinto hasta que ocurre un quiebre obvio.

2.2. Algunos comentarios adicionales

En esta sección vamos a revisar ciertos tópicos a la luz de nuestra discusión previa de compromiso, lenguaje y escucha. Al hacer esto, esperamos extender algunos de los elementos de nuestra teoría y anticiparnos a potenciales interpretaciones equivocadas.

2.2.1 La recurrencia, los quiebres y la organización

Retrocedamos y reconsideremos cómo el fenómeno del quiebre revela la totalidad del equipamiento y sus nexos de enlaces. Podemos distinguir tres tipos de quiebres en el uso exitoso del equipamiento. Primero, las herramientas o instrumentos pueden deteriorarse. Por ejemplo, en nuestro caso de estudio, un quiebre se debió a la falla de una pieza de 'hardware', la K-11, que afecta a un componente del computador. Segundo, puede faltar algo. En el caso estudiado, el supervisor tienen que proveer un juego completo de artefactos faltantes. El tercer caso es aquel en que algo nos impide relacionarnos con éxito con las cosas.

Esta tipología del quiebre es útil, pero es muy importante recordar la unidad más profunda del fenómeno del quiebre: lo que se ha deteriorado, lo que está faltando u obstruyendo, al final, son nuestras relaciones de éxito con el mundo. Es aquí en donde uno ve más claramente el papel del diseño.

2.2.2 Acción

Parece útil aclarar la noción de acción que presentamos anteriormente usando el enfoque de la conversación descrito. El término "acción" entró en nuestro léxico al discutir los compromisos directivos y comisivos de una conversación. Estos dos tipos de compromisos fueron los elementos principales utilizados para aislar las unidades de interacción que denominamos conversaciones: es el trasfondo compartido de la directiva tal como se escucha lo que abre un espacio para la conversación y mantiene este espacio hasta el momento en que la conversación se termina. No estamos afirmando que la noción de acción usada en el lenguaje común sea más fundamental. La noción de acción destacada por las preguntas "¿quién lo hizo?" o "¿qué estoy haciendo?", no es la misma que la involucrada en una directiva o en una comisiva, porque aquí lo que se pide es la ejecución de la acción en sí misma. La respuesta diferirá de acuerdo al contexto (del quiebre) en que la conversación se sitúa.

Por ejemplo, supongamos la siguiente escena: usted se encuentra mecanografiando un libro que está escribiendo; su teléfono suena y la persona que llama es un colega suyo. Se produce un diálogo como el siguiente: "¿Qué estás haciendo?", le pregunta su colega y usted responde: "en este momento estoy escribiendo una nueva versión del capítulo 3", etc. La conversación termina y usted sigue trabajando; el teléfono suena nuevamente. Es su editor de Nueva York. El editor pregunta: "¿Qué estás haciendo?" y esta vez usted contesta: "soy profesor de un curso que trata de la mente y estoy escribiendo dos libros acerca de la intencionalidad, en los que propongo una nueva noción que, creo, cambiará el diseño de las máquinas". Después de esta conversación, usted vuelve nuevamente a su escritorio. Su esposa llega y dice "lo siento, me atrasé, el auto se echó a perder y no pude llamarte. Espero que no estás enojado". Y usted dice: "está bien, te estaba esperando, pero empezaba a inquietarme por ti".

En todos estos casos, usted se encontraba ocupado escribiendo a máquina activamente, pero cada vez que se le consultó acerca de lo que

estaba haciendo respondió algo distinto. Nuestra tesis es que las respuestas a la pregunta "¿Qué estás haciendo?" difieren dependiendo del tipo de situación en que usted se encuentre, pero cada respuesta por la que puede dar evidencia aceptable es verdadera. No estamos diciendo que tales interpretaciones sean actos deliberados, sino que son algo que sucede al hablar, cuando el hablante asume la responsabilidad de lo que dice. Lo que usted está haciendo no es algo irracional en cuanto al mundo, sino que es siempre una pregunta abierta. Si hubiera llamado a un amigo de la infancia al que no ha visto desde hace treinta años, su respuesta a la pregunta "¿qué estás haciendo?" habría sido probablemente diferente a todas las anteriores y no por eso menos verdadera y tampoco habría engañado a su amigo.

Sobre la base de estas consideraciones, parece equivocado decir que usted tiene una "intención de acción", ya que esto no parece tomar en cuenta toda la dimensión de la pregunta que provoca su respuesta. Necesitamos aceptar la existencia de varias "intenciones de acción", algunas de las cuales permanecerán en potencia. Queremos enfatizar el fenómeno de participación simultánea en muchas conversaciones dentro de las cuales yo puedo ejecutar distintas afirmaciones válidas acerca de mis acciones. Cada una envuelve la autoatribución de responsabilidad dentro de una situación particular. Las intenciones no existen fuera de la conversación y del acto afirmativo que les da lugar.

Por último, a usted se le atribuye una intencionalidad, incluso si usted está ausente. Por ejemplo, cuando algunas personas comentan que usted está atrasado: usted está intencionalmente atrasado o está involucrado en algo más, etc. Usted podría decir que esto es injusto, discutiendo la evidencia de lo que se le atribuye, o usted podría aun aceptar la intención atribuida como una intención "inconsciente". Sin embargo, tales interpretaciones son hechos inevitables en nuestro diario pasar por el mundo. Las acciones de una persona se extienden más allá de los límites de lo que ella puede afirmar que está haciendo o que ha hecho. También pueden ser interpretadas en forma diferente por cualquier hablante potencial que haga referencia a usted. No se trata de decir lo justo y preciso que es esto; la atribución de responsabilidad es parte del mundo. (En todas partes los seres humanos están produciendo esta "memoria social" acerca de ellos mismos como agentes interpretativos). La situación podría extenderse, además, a cualquier intérprete potencial de las acciones de los agentes, como es el caso de historiadores, por ejemplo. Las acciones humanas son como los textos: inscripciones interpretables por cualquier lector potencial desde su propia perspectiva.

De esto se deduce que no se puede ofrecer una respuesta simple a la pregunta acerca de lo que la gente hace en una oficina. Se pueden dar muchas interpretaciones igualmente ciertas de las acciones de una persona. En tales interpretaciones son particularmente notables los actos ilocucionarios de pedir, declinar y prometer (en la terminología de análisis de la conversación). El encuentro original se produce en un quiebre, un encuentro de la subjetividad del hablante, el marco institucional y la objetividad del agente. Aunque las acciones involucradas pueden ser falsas, tal conversación activa goza de una originalidad sobre las otras interpretaciones. Podríamos llamarla la interpretación básica. El error crucial de muchas explicaciones filosóficas de acción es cosificar la noción de acción, intentando analizarla como un movimiento físico que se hace más o menos complejo por la presencia de algunos "estados mentales". En nuestra opinión, todas estas explicaciones yerran el punto central: la acción es algo profundamente lingüístico.

2.2.3 Reglas y directivos

Uno de los tópicos que queremos discutir brevemente es el de las reglas, anticipándonos a nuestra discusión de la administración y la organización.

Una definición de regla:

En su libro, *How to Do Things with Rules*, William Twining y David Miers escribieron (5):

Una regla típica... prescribe que en circunstancias X el comportamiento del tipo Y debería, o no debería ser, o podría ser, llevado a cabo por personas de la clase Z. Es necesario prestar particular atención a los tres aspectos de esta formulación: a) Una regla es prescriptiva, es decir, está relacionada con debería (no), podría (no) o puede (no), o en relación al comportamiento más que con descripciones objetivas del comportamiento. b) Una regla es general en el sentido de que está relacionada con los tipos de comportamiento en tipos de situaciones o circunstancias: una prescripción que rige un hecho único no es una regla. c) Las reglas rigen el comportamiento, es decir actividades, actos en el comportamiento humano.

Organizaremos nuestra exposición como un comentario a la cita precedente.

Reglas y directivos

Debemos darnos cuenta de que "el punto ilocucionario" de las reglas es el mismo que el de los compromisos directivos. El verbo "prescribir", o el adjetivo "prescriptivo", indican una acción que debe ser ejecutada por el que escucha.

Reglas y auditores

Recordamos aquí el trasfondo y la relevancia de cada directiva particular y la noción de tipos generales de comportamientos apropiados en diferentes tipos de situaciones. El auditor necesita reconocer cuándo aplicar las reglas ya que el hablante puede no estar presente para especificar (directa o indirectamente) el lugar y tiempo de expresión. El hablante es a veces reemplazado por reglas específicas que detallan estas determinaciones, por adverbios (ej. siempre, nunca) o por una lista de condiciones de aplicabilidad general, identificando grupos, lugares o tiempos, etc.

Universalidad relativa

Una noción de "universalidad relativa" de un tipo de actor perteneciente a cierto grupo no está claramente desarrollada por Twining y Miens, pero generalmente se supone que hay un tipo estándar de auditor para cualquier regla dada. Por ejemplo, una regla para cocinar establece un procedimiento para el auditor en ciertas circunstancias. La expresión lingüística de la regla presupone que el auditor tiene la capacidad de ejecutar ciertas prácticas. Algunas veces el auditor pedirá una explicación adicional o aclaración o es posible que sea necesario ofrecer instrucciones más detalladas. Pero este ejemplo revela una característica importante de escuchar las reglas. En razón a que el hablante no está presente, para el auditor es necesario evocar o reconocer las circunstancias en que se aplica la regla. A veces este reconocimiento es explícito, resultante del aprender.

Reglas del sentido común (*)

Las reglas del sentido común son fenómenos que se encuentran en el extremo opuesto porque aquí el reconocimiento de la regla y la acción de acuerdo a ella ocurren simultáneamente. Simplemente actuamos sin

(*) Rules of Thumb = Reglas del Sentido Común. N. del T.

reflexionar en lo que vamos a hacer. Aquí el hablante y los motivos para la existencia de la regla desaparecen dejando sólo un sentimiento vago de satisfacción; llegamos a estar conscientes de la regla sólo cuando ocurre un quiebre.

Instrucciones generales

Las instrucciones generales son muy similares a las reglas. Ellas ocurren frecuentemente dentro de las organizaciones. Un actor establece reglas para individuos, especificando ciertas tareas y metas generales por realizar. Estas metas podrían ser tasas o cuotas de producción semanales, etc. Deseamos distinguir las instrucciones generales porque sus condiciones de satisfacción tienen una estructura temporal única y recurrente. En todo esto, sin embargo, necesitamos estar conscientes de las limitaciones de los enfoques, las que fuerzan a las definiciones en una variedad de situaciones. Nuestro propósito sólo es iluminar ciertas dimensiones de los fenómenos, para una discusión posterior.

Cumplir las reglas y actuar de acuerdo a ellas

Es importante distinguir entre cumplir las reglas y actuar de acuerdo a las reglas. Cumplir la regla implica tener capacidad para responder a preguntas acerca de por qué hacemos algo, como por ejemplo, cumplir las reglas del tránsito. Pero hay otros casos en los que raramente estamos conscientes de que estamos cumpliendo una regla, porque la recomendación de actuar de acuerdo a la regla es algo universalmente aceptado, por ejemplo, "no matarás". Solamente en raras ocasiones se da una formulación explícita a estas reglas; sin embargo, actuamos de acuerdo a ellas; en otras palabras, tendríamos que dar excusas si no lo hacemos así. Muchos de los últimos tipos de reglas están expresados en un lenguaje de prohibiciones. Todas las reglas morales básicas comparten la característica de ser relevantes, obvias y universales. Los casos en que se actúa de acuerdo a una regla pueden llamarse "formas de vida" o "interpretaciones vividas". Están validados por implicaciones prácticas en una forma de vida particular.

Reglas lingüísticas

¿Cuál es el status de las reglas lingüísticas? En nuestra opinión, ellas están entre las reglas básicas y de más amplia difusión. Conversar acerca

de las reglas sólo tiene sentido si ya tenemos éxito en integrar nuestro comportamiento con el de otros. Tal interacción requiere condiciones mínimas de sinceridad, legitimidad, verdad y eficacia práctica. Estas condiciones han generado las reglas del comportamiento. El niño no aprende primero las reglas, él aprende simplemente a hablar, a expresar sus deseos, a evitar castigo o dolor, etc. Para aprender las reglas (seguir las reglas), el niño debe ya emplearlas cuando habla. Estas reglas, aun cuando se presuponen, deben ser expresables en un cierto sentido. Nosotros las hemos expresado anteriormente en nuestra teoría de conversaciones activas.

Resumiendo, creemos que las reglas no son un rasgo del lenguaje en el sentido que este es un tipo de comportamiento que sigue una regla. Más bien este es un caso de actuar de acuerdo a reglas, ya que las reglas aparecen sólo cuando el sujeto es capaz de participar en conversaciones, lo que implica que, en cierto sentido, ya estaba actuando de acuerdo a las reglas. El niño, por el hecho de aprender a hablar, ya es un experto en un comportamiento o forma de vida regido por reglas.

2.3 Quiebras lingüísticas y sociales

Hasta ahora, sólo nos hemos referido explícitamente a una fuente de quiebras, esto es, la que ocurre cuando se rompe cierto equipo que necesitamos. Pero también podemos extender nuestra consideración a la dimensión social del conflicto humano, dentro del cual distinguimos cuatro fuentes de quiebras lingüísticos. Todas ellas ya son siempre consideradas como condiciones necesarias por los interlocutores en cuanto a interlocutores en una conversación, es decir, ellas son parte del trasfondo de la conversación cooperativa. Ellas no son reglas seguidas por los participantes; son reglas o normas de acuerdo a las cuales se desenvuelve el diálogo. Las cuatro fuentes de quiebras lingüísticas potenciales son: (1) el requerimiento previamente discutido de la inteligibilidad del acto ilocucionario. Esta distinción presupone que las otras dimensiones ya no están en disputa. (2) El verdadero valor definido del estado de los hechos que representa el contenido proposicional, incluyendo el nivel existencial de las entidades particulares. (3) La sinceridad del hablante que emite la expresión. Y, finalmente, (4) La presuposición de que la expresión "se ajustará" a un contexto normativo particular, que representará normas y valores compartidos.

Esta es la clase de formulación que **Habermas** argumenta en su estudio *What is Universal Pragmatics* y es muy similar a lo que Searle

llama las reglas semánticas para el contenido proposicional (verdad) y el estado psicológico expresado (sinceridad). Sin embargo, "la condición esencial" de Searle ha sido dividida en dos: una parte ha sido incorporada en el requerimiento de inteligibilidad que pertenece a la fuerza ilocucionaria y al contenido proposicional, como una dimensión única de inteligibilidad; la otra parte forma una dimensión de trasfondo para las fuerzas ilocucionarias, que pertenecen particularmente a directivas, comitivas y declarativas que tienen una dirección de ajuste mundo-a-palabra. Para explorar cada una de estas dimensiones en más detalle, resumiremos la explicación de **Thomas McCarthy** sobre el trabajo de **Habermas** en su libro *The Critical Theory of Jürgen Habermas* (6).

2.3.1 Inteligibilidad

En el nivel más básico, si la comprensibilidad de nuestra expresión es cuestionada, la comunicación puede tener éxito solamente si se elimina el mal entendido en el curso de la conversación, por ejemplo, por medio de explicación, aclaración, paráfrasis, traducción.

2.3.2 Verdad

Suponiendo entendimiento mutuo, el consenso se pone en peligro si se duda de la verdad de lo que uno dice. Tal desafío puede ser sobrepasado dentro del contexto de la interacción entregando evidencia para nuestra afirmación, apuntando, por ejemplo, a experiencias relevantes, dando información, citando a autoridades reconocidas y así por el estilo. Pero es posible que surjan situaciones en las que la verdad de lo que uno dice es puesta en duda de un modo tan fundamental que la comunicación o se rompe o se continúa a un nivel distinto —como en los discursos teóricos, en los que las pretendidas verdades problemáticas, vistas ahora como verdades hipotéticas, son tema de argumentos y contraargumentos.

2.3.3 Sinceridad

También se arriesga el consenso si una parte cuestiona la intención de la otra, acusándola, por ejemplo, de mentir, engañar o fingir. Si ha de continuar la comunicación, debe restaurarse la confianza mutua y la buena fe de cada una de las partes debe aparecer a través de garantías, consistencia en la acción, buena voluntad para acercarse, aceptar y

actuar en concordancia, deseo de asumir responsabilidades y de aceptar obligaciones, etc.

2.3.4 Legitimidad

Finalmente, se rompen las bases del consenso si se pone en tela de juicio el derecho de una parte para ejecutar ciertos actos ilocucionarios, como por ejemplo que el papel o el rango de la otra parte no le permite hacer tal cosa, o que sus actos violan normas o convenciones aceptadas o son inconsistentes con valores reconocidos. Este tipo de confusión puede ser eliminado en el contexto de la conversación apelando a normas reconocidas, valores o autoridades establecidas de las que tal vez no se hacía caso o eran mal entendidas. También es posible que surjan ciertas situaciones, en las cuales las excusas o las explicaciones simples no traen a los participantes a un acuerdo y comprensión mutua. En tales casos se puede producir un conflicto, manifestado a través de ciertos tipos de expresiones o de conducta competitiva.

2.4 La noción de discurso

Algunas veces la etimología de una palabra nos da una indicación de un entendimiento original que queremos recuperar. Esto es así en el caso de la palabra "discurso". "Discurso" viene del verbo latino *discurrere*, que significa ir y venir corriendo. Esto sugiere una imagen de un continuo volver al trasfondo en disputa para huir enseguida de él. (En esta etapa no entraremos en ningún otro detalle en relación al tema de diferentes tipos de discursos).

En este trabajo han surgido a lo menos dos sentidos de la palabra "discurso". Ha sido nuestra intención ver cómo la noción de discurso surge como articulación. En el discurso circunscribimos cierto tipo de supuestos dados-por-hecho, relativos a la verdad de nuestras afirmaciones, a la legitimidad de alguna acción o a la naturaleza de nuestras obligaciones. En su segundo sentido, la palabra discurso es un nombre alternativo para para el trasfondo de prácticas lingüísticas, el que en periodos históricos particulares permite que emerjan ciertas clases de eventos, relaciones, excusas y razones mientras que muchas otras se silencian u olvidan. Todo esto revela la continua lucha por el cambio y por nuevas posibilidades que subyacen al orden establecido de las cosas. Uno de los propósitos de esta disertación es reorganizar el discurso para

ofrecer una nueva respuesta a las preguntas "¿Qué es administración?" y "¿Qué es comunicación?".

2.4.1 Interacción estratégica

Una forma en que las disputas respecto de la verdad y legitimidad de un acto pueden arriesgar una futura interacción cooperativa es terminando el diálogo y, en casos limitados, conduciendo a la guerra o a la lucha por el dominio. En el extremo opuesto, tales disputas pueden llevar a una de las partes a rendirse o a aceptar la superioridad de la otra. Pero hay toda una familia de casos intermedios en los que prevalecen el conflicto y una cooperación incompleta. Los juegos de estrategia como el ajedrez, el poker o el bridge, son buenos ejemplos de esto. Los jugadores no siempre están obligados a actuar de acuerdo a intenciones y creencias declaradas, aunque tal comportamiento puede ser válido solamente dentro de un contexto particular del juego con reglas establecidas y aceptadas. Dispararle a un jugador en una partida de poker es un crimen, aun cuando el poker es un caso de comportamiento estratégico.

El mercado ofrece otro ejemplo de comportamiento social en el que las formas de comportamiento estratégico no sólo son toleradas sino incentivadas, reguladas por instituciones sociales tales como contratos legales, etc. Aquí nuevamente se ponen límites a través de prohibiciones y obligaciones expresamente establecidas para regular este comportamiento. Decimos que el mercado incentiva el comportamiento estratégico; esto es porque los participantes no son alentados a comprometerse en un comportamiento cooperativo todo el tiempo. Ellos pueden esconder información, negarse a vender, etc. Los teóricos del mercado postulan que las mejores consecuencias generales se lograrán a través de esta forma de organización social. Sin discutir la verdad de estos planteamientos, observamos que tal comportamiento estratégico es extremadamente probable en un mercado con pocos participantes e información diferenciada.

Hay formas de discurso ideológico que defienden la conducta competitiva en los mercados y en un plano social más amplio, sosteniendo que esa competencia entre individuos libres es un ideal de organización social que garantiza el máximo grado de libertad y bienestar. No podemos tratar este tema aquí, pero hay dos puntos que queremos abordar. Primero, como lo hemos visto, la cooperación mutua es algo enclavado en la estructura del lenguaje. Tal vez esto refleje las condiciones primitivas de la vida social, en la que la cooperación mutua es una necesidad

para la sobrevivencia de todos los miembros de una comunidad. En este sentido, la cooperación es fundamental. Segundo, la interacción estratégica es costosa porque estamos obligados a encontrar caminos para anticipar las formas de conductas que llevan a a consecuencias futuras no deseadas, convirtiendo con eso a un colaborador potencial en un permanente adversario. La vida dentro de las corporaciones y otros tipos de organizaciones ha estado impregnándose crecientemente de ciertos tipos de comportamiento destructivo. Los problemas del mundo actual derivan, en parte, de la saturación de formas estratégicas de comportamiento que amenazan otras formas de vida que nutren la paz, el orden y la justicia en el mundo. No podemos tratar esos difíciles tópicos aquí; sólo los hemos mencionado porque es un tema importante si uno quiere explorar diferentes clases de intervención pragmática y el diseño de instituciones sociales.

2.5 Comparación con otros enfoques

Queremos responder brevemente una pregunta que algunos lectores pueden estar haciéndose al llegar a este punto: "¿Qué hay de nuevo en su enfoque?" Hay ya tantos (tal vez demasiados) buenos libros y tratados sobre lenguaje, organización, sociedad, jurisprudencia y filosofía de las leyes, que el lector tiene el derecho de ponerse suspicaz acerca de la utilidad de otro enfoque más. Compartimos esta reacción; una de las razones para la investigación que condujo a este libro fue la variedad de teorías ofrecidas como buenas caracterizaciones de los seres humanos.

Queremos caracterizar nuestro enfoque como una reconstrucción del "discurso" acerca de la administración y la comunicación para el propósito del diseño. En el curso de nuestro análisis descubrimos que la pregunta del lenguaje ha llegado a ser un tema central para filósofos de distintas tradiciones que investigan al hombre, el pensamiento y la razón. La pregunta de la administración no es distinta a este respecto. Pero como ya lo hemos señalado, todas las investigaciones en las que la pregunta concerniente al lenguaje ha asumido un papel central, exhiben cierto tipo de ceguera u olvido del compromiso y del hablar, y el olvido del escuchar interesado.

El primer tema es una inquietud central en la teoría de Searle de los actos del lenguaje. Hemos usado las herramientas desarrolladas por esa teoría para entender, de un modo nuevo, las relaciones sociales como actos de compromisos autorreferenciales del hablante. Los sociólogos

no han tomado en cuenta esto como era de esperar y aún Max Weber, uno de los fundadores de la sociología que tanto hizo para establecerla como una disciplina que intenta ofrecer una comprensión interpretativa de la acción social, no tuvo la comprensión de esta característica de interacción social. El poder de la taxonomía yace en su provisión para esta autorreferencialidad de los compromisos como actos realizados por los actores. Usando este marco es posible ver una lógica de los compromisos implícitos en actos ilocucionarios que forman parte del lenguaje, lo cual nos permite hablar acerca de una práctica universal de los compromisos y explorar las relaciones entre los compromisos como un conjunto de interrelaciones lógicas. Algo de la dinámica de estas relaciones puede ser asido en la noción de conversación. Algunas de las ramificaciones institucionales han sido exploradas por disciplinas tales como la moral, las leyes y la teoría económica pura. Sin embargo, la vida concreta del lenguaje y de los seres humanos no implica una reflexión pura de este mundo ideal ni es una expresión de él. La atención o el escuchar es el fenómeno original; el escuchar está siempre involucrado, articulando nuevas interpretaciones. Se adelanta siempre a quien está interpretando, abriéndolo al mundo. No es posible para el intérprete liberarse de esto, puesto que no existe un cuerpo de conocimiento separado que contenga la "correcta comprensión" de la historia o sistema social (para emplear una terminología más moderna). La conciencia del que interpreta no puede separarse de su real situación finita en el histórico mundo social.

Pero lo que da al hablante esta precomprensión es el fenómeno del escuchar interesado, percepción por la cual estamos en deuda con la tradición heideggeriana. A pesar de su interés, el escuchar tiene, sin embargo, una tendencia a caer en las formas de vida habituales, las cuales son incapaces de cuestionarse a sí mismas y a la naturaleza de sus redes de compromisos. En ciertos casos, tal degeneración puede dar lugar a áreas patológicas de interacción social. Algunas de estas formas de desintegración pueden tener sus raíces en tipos particulares de interpretación social a las que una reflexión en la pragmática universal podría ofrecer una alternativa bienvenida y de éxito. La terapia familiar y ciertos tipos de debates políticos tienen mucho en común. Ambos procesos están orientados hacia la reconstrucción de autointerpretaciones en peligro, cuya desintegración amenaza a algunos de los moradores de este espacio, a los miembros de una familia o de un grupo social.

Un tercer aspecto característico de nuestro enfoque es nuestra conciencia de los aspectos hermenéuticos de nuestro trabajo. De tal modo

que no vemos en él un "estudio" que se esfuerza por llegar a ser un ideal de la "correcta" representación conceptual sobre cuyas bases debiera fundarse toda acción futura. Estamos lejos de esa posición, porque sabemos cuán abarcadores son el lenguaje y los prejuicios en nuestra búsqueda. En lugar de eso, para nuestra comprensión del fenómeno del quiebre, vemos a seres históricos que participan en un discurrir que ya es siempre social. Tenemos un cierto tipo de interés anticipado en las situaciones de quiebre, lo cual se ve a través de dos dimensiones de aplicación: la intervención práctica y la resolución de conflictos. Ambas serán analizadas en el capítulo siguiente.

NOTAS:

- (1) Searle, John R., "A Taxonomy of Illocutionary Acts", en Gunderson (ed.), *Language, Mind and Knowledge*. (Minneapolis: University of Minnesota Press, 1976), p. 12.
- (2) Hubert Dreyfus resume con exactitud la noción de Heidegger de posibilidad que hemos presentado aquí: "Thus the background of possibility necessary for there to be a particular choice can be viewed as a restriction of what is factually possible (situatedness), or it can equally be viewed as the self-definition of "Dasein" who is doing the choosing (understanding). Situatedness and understanding are two equiprimordial aspects of the there of Dasein as chosen projection". Hubert L. Dreyfus, *Heidegger's Existential Phenomenology, lecture notes, University of California at Berkeley, 1977, (to be published by Johns Hopkins University Press.*
- (3) Se puede dar una explicación más completa cuando se integra una teoría de intencionalidad como parte de una teoría del discurrir.
- (4) Hemos introducido el término "escuchar" para reemplazar el término de Heidegger "cuidado" (*Sorge*) en *Being and Time*. Hemos hecho esto porque para nuestros propósitos es importante mostrar cómo este "know-how" integrado está siempre presente en las acciones más sencillas. La tradición del análisis filosófico, que se concentra en los problemas de referencia, por lo general ha ignorado este fenómeno.
- (5) Twining, William and Miers, David, *How to do Things with Rules* (London: Weidenfeld and Nicolson, 1976) chap. 2.
- (6) McCarthy, Thomas, *The Critical Theory of Jürgen Habermas* (Cambridge, MA: MIT Press, 1978).