

## PROLOGO

CUANDO SÓLO FALTAN ONCE AÑOS PARA EL INICIO DEL SIGLO XXI, EL siglo XIX está finalmente muriendo. Las concepciones que produjeron las guerras mundiales, las grandes disputas ideológicas, la crisis ecológica, etc., constituyen un legado que está desapareciendo o que está en cuestión al terminar el siglo XX. Estamos enfrentando grandes transformaciones: Europa se unifica creando una sociedad que es global y regional al mismo tiempo, las naciones socialistas rediseñan sus formas de gobierno y su relación con el mundo, los ideologismos desaparecen, los grandes nombres del siglo XIX pasan a la categoría de clásicos venerables.

Diez años atrás estos acontecimientos no eran predecibles, lo que nos invita a especular acerca de las posibilidades de cambio y novedad que puede traer el futuro cercano. Aun cuando lo construimos paso a paso, este futuro no se puede vaticinar. De este modo, el mundo, en su permanente reorganización, puede parecer un lugar amenazante en el cual vivir; y muchas personas viven efectivamente en la ansiedad y la confusión.

La capacidad de enfrentar repetidamente cambios inesperados y la capacidad de adelantarse a los acontecimientos, me han parecido desde hace mucho tiempo competencias básicas que los seres humanos debemos adquirir para vivir con efectividad y dignidad. Gracias a mi trabajo en el área del lenguaje he podido descubrir la fundamental simplicidad que tiene la vida humana en sociedad, y que muchas veces se esconde tras un torbellino de complejidad agobiante. He aprendido a ser un activo participante en el mundo de la empresa y del pensamiento de hoy

sin caer en la ansiedad y el pánico, y se pudo enseñar a otros. Esto me ha sido posible debido a largos años de investigación que comencaron en 1973. Las dramáticas circunstancias que vivimos entonces, en Chile, me hicieron reflexionar profundamente sobre el fracaso de la comunicación humana. Desde ese momento no he dejado de participar activamente en la investigación y el debate acerca de la relación entre el lenguaje y el ser humano.

Este libro, publicado en inglés en 1980 en Berkeley, California, corresponde a mi tesis de doctorado en Filosofía del Lenguaje. Fue la primera presentación pública de mi pensamiento sobre la comunicación, la acción y el lenguaje, por lo que le asigno un carácter fundacional. En ella expongo los fundamentos teóricos, y las observaciones de las prácticas sociales, que entonces me parecieron necesarios para reinterpretar nuestra comprensión sobre el ser humano y su capacidad de diseñar la realidad social en la cual vive.

El propósito fundamental de mi trabajo es la invención de nuevas capacidades de acción. El compromiso que he declarado para mí mismo no ha sido descubrir una verdad que hasta ahora haya escapado a otros, sino generar nuevas capacidades prácticas de acción en mis alumnos y colaboradores. Considero que buscar "la verdad" en un mundo en constante cambio es una empresa ilusoria que es necesario develar. Este es uno de los temas que trato en este texto.

Releer este libro me produjo alegría y satisfacción. Pude ver que he conseguido continuar trabajando en la dirección que establecí en mi tesis. Lo que comenzó en 1973 como una pregunta se ha transformado en un programa de investigación que ha dado origen a gran cantidad de publicaciones y cursos. Se han publicado más de cincuenta textos educacionales y escribí con Terry Winograd el libro *Understanding Computers and Cognition*, el cual ha sido traducido al japonés, español, italiano y francés. Actualmente estoy escribiendo con Michael Graves un libro en el cual reinterpretamos lo que entendemos por emociones y examinamos las posibilidades de diseño que se desprenden de esta visión.

La tesis de doctorado constituyó para mí un hito importante, ya que fue el primer intento de dar coherencia global al pensamiento que había venido formulando por varios años. Como es natural, veo en ella algunas deficiencias que hoy podría evitar. Sin embargo, no he querido corregir nada. Este trabajo tiene para mí un carácter seminal: lo que hago en la actualidad tiene sus raíces aquí, en este texto. Me he convencido, así, de que una segunda edición, ahora en español, es un proyecto

valioso. Agradezco a la Editorial Hachette por haberlo hecho posible.

La discusión que desarrollo en el texto se inscribe dentro del debate existente sobre la relación entre el ser humano y el lenguaje. Sin embargo, como ya dije, mi propósito no es participar en este debate sino desarrollar una nueva capacidad de diseño, generar prácticas para enfrentar los problemas concretos de las organizaciones. Este propósito me ha llevado a desarrollar experiencias prácticas de diseño en el campo de la producción de artefactos de coordinación. La venta en el mundo de *El Coordinador* y de otros artefactos de coordinación y colaboración, en el ámbito de la oficina moderna, ha supuesto un respaldo práctico a mi interpretación lingüística de las organizaciones. Los artefactos diseñados y construidos y el impacto que han tenido en la efectividad de las organizaciones que las utilizan validan mi interpretación de las organizaciones humanas como fenómeno lingüístico.

Los resultados positivos obtenidos con el diseño de un desarrollo de software, que en la actualidad ha vendido más de 90.000 copias en el mercado norteamericano, y del cual se han hecho versiones en español, inglés, italiano, alemán y sueco, me han llevado a substituir por completo el capítulo cuarto de la primera edición de este libro. En este capítulo del libro original especificué en términos generales el diseño de este software de coordinación, el que actualmente ya ha sido construido y comercializado. El nuevo capítulo cuarto corresponde a la reflexión que llevamos a cabo un grupo formado por Terry Winograd, Michael Graves, Brad Hartfield y el autor de estas líneas, sobre el diseño de sistemas de coordinación y *El Coordinador*, a la luz del éxito de este último.

Considero que la publicación de esta edición en español contribuye a los programas educacionales que he desarrollado en América Latina. Estoy convencido de que actuar de manera competente en medio de las transformaciones que incorporan aceleradamente a Latinoamérica a una creciente globalización planetaria de los mercados, hace necesario el desarrollo de nuevas capacidades en el área de la comunicación y el lenguaje. Con este libro creo aportar algo más en esta dirección.

Quiero terminar este prefacio dando las gracias a Chile y al hecho de ser chileno, por la educación que recibí en mi país, y también por haberme dado las preguntas básicas con las cuales me muevo en el mundo. Ojalá mi trabajo inspire a otros chilenos, latinoamericanos e hispanos para que sea continuado y enriquecido.

Fernando Flores  
Berkeley, mayo de 1989.

EL PROPÓSITO DE ESTE LIBRO ES DOBLE: PRIMERO, INTENTAR REORGANIZAR la teoría de la administración, haciendo uso de percepciones derivadas de la filosofía del lenguaje en la tradición de Austin y Searle y la hermenéutica de la facticidad de Heidegger, tal como es interpretada por Hubert Dreyfus; en segundo lugar, aplicar estas percepciones al diseño práctico de productos para la Oficina del Futuro.

Los principales temas que se discutirán en este libro pueden resumirse en cuatro proposiciones:

1. Fuerzas tecnológicas y económicas están convergiendo y generando una situación nueva, revolucionaria, en el mundo de la oficina, trayendo con ellas nuevas posibilidades y esperanzas, así como amenazas.
2. No se ha ofrecido ningún enfoque serio para analizar las prácticas humanas en cuestión, las que podrían servir como una base para la evaluación o para el diseño de equipo. No hay nada en las ciencias de la administración ni aun en los intentos modernos de crear una "ciencia de la complejidad" que pueda afirmar que provee tal enfoque. Es básico para tal enfoque ver la administración y la comunicación dentro de una perspectiva unificada, pero con el fin de hacer esto necesitamos abandonar la visión equivocada que ve lo que es esencial de la administración en la transmisión y procesamiento de información y en la toma de decisiones eligiendo sólo entre alternativas.
3. Es posible un nuevo enfoque si exploramos el dominio de los fenómenos a los cuales pertenecen la administración, la comunicación y el compromiso. Lo esencial del nuevo enfoque puede resumirse en lo siguiente:

a. Las unidades básicas en la comunicación son el lenguaje y los compromisos.

b. Las estructuras generales de las unidades de interacción cooperativa las llamaremos "Conversaciones para la Acción".

c. El proceso de conversación se produce contra un trasfondo de suposiciones y prácticas que podemos llamar el "trasfondo del escuchar y de la relevancia".

d. Es posible ver las organizaciones como redes de "conversaciones" elementales que articulan una red de compromisos.

e. La administración y la comunicación no se pueden diferenciar en la articulación real de esta red.

4. Es posible concebir una nueva familia de herramientas que proponemos llamar "coordinadores", los que tendrán un papel fundamental en el diseño de la Oficina del Futuro.

La teoría que desarrollamos aquí es básicamente diferente de aquella que comúnmente se usa para estudiar la comunicación y la administración. Tomaremos un enfoque unificado analizando la comunicación en función de los compromisos hechos en las conversaciones y la administración en términos de la creación, responsabilidad e iniciación de nuevos compromisos dentro de las organizaciones. Este enfoque contrasta con la tendencia actual de analizar las comunicaciones en función de la transferencia de información, igualando administración con tema de decisiones. Nuestra teoría interpreta a las organizaciones como conjuntos institucionales que predeterminan la estructura de los compromisos. Creemos que nuestro enfoque está más cercanamente relacionado con la naturaleza esencial de la administración y la comunicación.

Teniendo presentes estas afirmaciones, dividiremos nuestra presentación en cuatro capítulos. El capítulo uno, "Administración y Comunicación", inicia la discusión de la interrelación entre la administración y la comunicación. Se argumentan de un modo preliminar las motivaciones básicas de nuestra búsqueda de una nueva base intelectual.

En el capítulo dos, "Compromiso, Hablar y Escuchar", se presenta el núcleo de nuestra teoría. La introducción del concepto del compromiso está inspirada en la teoría de los actos del lenguaje, mientras que las secciones del escuchar y del entendimiento deben ser comprendidas en la tradición de la hermenéutica europea. La noción de "acción cooperativa" o "conversación activa" es uno de los productos del nuevo marco de referencia. El capítulo concluye con una discusión de varios tópicos importantes, incluyendo acción, regla, quiebre e interacción estratégica.

El tercer capítulo, titulado "Pautas para el Diseño", habla de la no-

ción teórica del diseño y presenta algunas guías para el diseño organizacional. Se estudian tópicos tales como la competencia comunicativa, la organización como una red conversacional, la resolución de equipos y la aplicación de la noción de conversación en la evaluación de equipos y negocios.

En el cuarto capítulo se relaciona la teoría formulada en los capítulos anteriores con el diseño de sistemas para la comunicación organizacional y la administración. Adicionalmente se examinan las implicaciones prácticas y se valora su efectividad en el diseño de *El Coordinador*, sistema de productividad grupal para computadores personales.