

# Lenguaje, Acción y Colaboración



## Introducción

En este breve documento de trabajo buscamos explorar el lenguaje, la acción y la colaboración en ambientes de negocio. No pretendemos sacar conclusiones definitivas o universales. Solo queremos invitarlos apasionadamente a compartir este enfoque teórico y práctico para experimentar, entender y actuar en el lenguaje.

Si las distinciones que ofrece este enfoque les modifican la manera de entender su desempeño práctico en el mundo de los negocios y les abren nuevas capacidades de observación, de evaluación, de generación de posibilidades y de acción -donde otros enfoques no lo hacen- entonces habremos logrado una parte vital de nuestros objetivos.

Vamos a buscar hablar del lenguaje y la acción de manera rigurosa, práctica y muy acotada. Esto no es fácil, puesto que cuando hablamos del lenguaje, estamos siempre hablando de algo muy próximo, muy propio de nuestro ser humanos, y que sufre de lo que sufre todo lo que nos es cotidianamente familiar: la falta de genuina atención.

Cuando se trata del lenguaje, tendemos a hablar con muchas “respuestas a preguntas que nunca nos hicimos”, como si ya poseyéramos verdades definitivas, como si fuesen obvias, o como si hasta el propio preguntarse en este terreno fuese irrelevante.

Por esto les recomendamos hacer un esfuerzo especial en mantenerse alertas y estar más interesados en las preguntas que en las respuestas, o mejor dicho, en estar seguros de que cada una de nuestras respuestas habite invariablemente en un volátil y a veces tempestuoso océano de preguntas. Solo así mantendremos abierta nuestras posibilidades de aprendizaje y de avanzar en esta investigación.

Operamos en el lenguaje de las palabras cuando conversamos con otros o con nosotros mismos; al leer o al escribir un email, una línea de Chat o un post; cuando soñamos, o fantaseamos, o pensamos; o cuando inventamos una palabra, cuando la re-definimos o cuando la eliminamos. El lenguaje, como práctica social, es, sin duda, la actividad humana más distintiva. Somos los



animales –hasta donde sabemos hoy- que invertimos más tiempo operando en el lenguaje de las palabras.

Sin embargo, este breve escrito, no abarcará todos esas bellas e intrigantes dimensiones. O lo que es lo mismo, las abarcará todas desde una misma perspectiva. Nos focalizaremos muy estrechamente en la relación del lenguaje de las palabras y la acción. Por lo tanto, en estas notas, no hablaremos del lenguaje de las palabras:

- En su capacidad de crear posibilidades nuevas; de debilitar axiomas y aventurarse a nuevas interpretaciones; o en su capacidad de distinguir y desafiar creencias.
- En su uso poético, ni exploraremos el lenguaje metafórico.
- Ni exploraremos el lenguaje de las matemáticas, ni de la lógica, ni del lenguaje de los códigos de programación.
- Ni el lenguaje visual, ni del lenguaje de las notas musicales, ni el de la música, ni el lenguaje de los sentidos.

No se incomoden si las fronteras que hemos esbozado para este documento les resultan imprecisas o discutibles. Lo que nos interesa no es poder organizar coherentemente cada unos de los aspectos de este vasto dominio de lenguajes humanos y conocimiento. Lo que buscamos es más bien resaltar la pequeñez y la relevancia de aquello que abordaremos.

Nos interesa aquí el lenguaje de las palabras de la manera en que el conversar, dialogar o discutir se manifiesta frecuentemente en el operar de un mercado. Es decir, como un hablarse unos a otros, o de escribir unos a otros, que busca producir algún tipo de acción que reporte valor y satisfacción a quienes participan en ella. Una manera de conversar que se orienta a ejecutar intercambios impecablemente, a manifestar el cuidado por otros y por si mismos de manera explícita, calculada, medible y al mismo tiempo histórica e inmanente. Una manera de conversar que permite desarrollar identidades (marcas), reputación y confiabilidad.



## Antecedentes Históricos

La pregunta por el lenguaje y la acción a escala social es una pregunta reciente en la historia de la filosofía. En la primera década del siglo XX Adolf Reinach, adherente al movimiento fenomenologista de la Universidad de Gotingen, y carismático profesor auxiliar de Edmund Husserl, mostró que no era posible entender los sistemas legales o la ley positiva sin entender como esta se basaba en el lenguaje de compromisos. Las *demandas y obligaciones* se basan invariablemente – argumenta Reinach- en la capacidad humana de hacer *promesas*. Hacer promesas pertenece -antes que a la ley, el sistema legal o el estado- a nuestra manera habitual de convivir. Es parte del *commons*, de nuestro trasfondo natural, cultural y social desde el cual construimos instituciones, sistemas, o contratos.

Hacer promesas es un acto en el cual dos o más identidades crean un vínculo, se atan mutuamente (publica y privadamente), a un futuro compartido e indeleble. De esto deriva según Reinach, el carácter social del lenguaje, un *pattern* observable que trasciende épocas y culturas, creando una ubicua filigrana de relaciones. Esta es la esencia del lenguaje global de los negocios.

Reinach murió tempranamente en la WWI.

Un par de décadas más tarde, un filósofo de Oxford, quien aparentemente no tuvo conocimiento de los trabajos de Reinach, continuo la indagación con inusitadas semejanzas en sensibilidades, estilo y foco. John L Austin ilumino la relación entre lenguaje y acción, al distinguir lo que el llamo *verbos ejecutivos* – (performative verbs). Los verbos ejecutivos, según Austin, son una clase particular de verbos que simultáneamente describen una acción, la ejecutan y le adscriben una fuerza (o urgencia). Uno de sus ejemplos, para ilustrar su punto, es el evento en el cual un oficial civil *declara* a dos personas unidas en matrimonio. Al hacer esta *declaración*, Austin argumenta, el oficial civil esta esencialmente creando ese matrimonio, creando algo que no existía con anterioridad a su acto declarativo. En otras palabras, Austin argumenta que creamos y modificamos mundos compartidos al utilizar verbos ejecutivos en nuestras conversaciones con otros. Austin investigo distintas clases de verbos ejecutivos, que invariablemente caen en lo que puede distinguirse como compromisos: declaraciones, pedidos, evaluaciones, ofertas, promesas o afirmaciones.



Austin dirigió la inteligencia Británica durante la WW II – incluyendo el D-Day- fue un filosofo practico, económico y riguroso, que al igual que Reinach, murió tempranamente.

Ambos filósofos indagaron el fenómeno del lenguaje de compromisos en la vida cotidiana y buscaron establecer las condiciones bajo las cuales la celebración de estos compromisos conducía a situaciones afortunadas o desafortunadas. Reinach, decididamente, y Austin de manera menos clara, buscaron un enfoque fenomenológico –no Cartesiano- para orientar su investigación filosófica. Contemporáneamente a Austin, Ludwig Wittgenstein, desarrollo, desde una perspectiva original, una reflexión filosófica critica sobre el lenguaje, la acción y el significado, que debilito los enfoque racionalistas cartesianos del lenguaje y vigorizo su carácter contextual y local.

En las décadas siguientes, generaciones de filósofos se beneficiaron con la inauguración de este nuevo espacio de investigación. Entre los más destacados están Hanna Arendt, Paul Ricoeur, Jurgen Habermas. Como también John Searle, que derivo en una interpretación racionalista de la filosofía del lenguaje de Austin.

Al comienzo de los ochenta el filosofo y empresario Fernando Flores, en la Universidad de Berkeley, creo un nuevo salto en la comprensión del lenguaje y la acción al poner definitivamente los compromisos y los *verbos ejecutivos* en el campo de la fenomenología hermenéutica y al sacar estos discursos de la academia y la filosofía para transformarlas en disciplinas de diseño de software, sistemas de Management y estrategias de innovación.

## La Arquitectura de la Acción

Sorprendentemente, la acción humana se desencadena de maneras simples. Un grupo de ingenieros de IBM exigieron a B. Gates desarrollar un sistema operativo para computadores personales. B. Gates acepto la exigencia y prometió hacerlo. En el camino, un inteligente contrato, le permitió cumplir su promesa y transformarse en leyenda. Paul Baran *ofreció* al gobierno de los Estados Unidos diseñar una red de información capaz de resistir un ataque nuclear – o al menos así cuenta la leyenda, cumplió su promesa contribuyendo decisivamente a la creación de la



Internet. En el Japón de post guerra, Taiichi Ohno recibió el *pedido* del Chairman Toyoda, de transformar a Toyota en una compañía competitiva a escala global. Acepto el pedido e invento el inigualable Toyota Production System.

En síntesis, el mundo de los negocios se mueve haciendo compromisos. Y esto no lo decimos en sentido figurativo. Lo decimos con la convicción con que un ingeniero eléctrico usa las ecuaciones de Maxwell para diseñar un sistema de generación y distribución de energía eléctrica. El lenguaje de compromisos nos revela los actos del pasado que configuraron el presente, como los actos del presente que configuran el futuro.

El poder de este enfoque, de este observador del mundo o de esta manera de ser, descansa en su simplicidad. Veamos.

Siguiendo las ilustraciones del párrafo anterior, lo que queremos mostrar es que los seres humanos generamos acción de dos maneras. Haciendo *pedidos* o haciendo *ofertas*.

Los pedidos, invitan a otro a hacerse cargo de completar una acción observable, para un cliente particular –usualmente el generador del pedido- en un momento del tiempo. Las ofertas invitan a hacer un intercambio : “Yo te prometo hacer X si tu me prometes hacer Y”.

Una vez que alguien realiza un pedido o una oferta en una reunión de trabajo, en una conversación de ventas o en la conversación de restructuración de una deuda financiera, solo hay cuatro maneras de hacerse cargo de esos compromisos: 1. aceptar, 2. se declinar, 3. contra-ofrecer, o 4. prometer hacer una promesa más tarde en una fecha futura definida. Ninguna otra respuesta se hace cargo genuinamente de una oferta o de un pedido. Cualquier otra respuesta genera ansiedad, desconfianza o confusión en el oyente y gatillará nuevas conversaciones para resolver el *impasse*.

Operamos en el lenguaje de las palabras cuando conversamos con otros o con nosotros mismos; al leer o al escribir un email, una línea de Chat o un post; cuando soñamos, o fantaseamos, o pensamos; o cuando inventamos una palabra, cuando la re-definimos o cuando la eliminamos. El lenguaje, como practica social, es, sin duda, la actividad humana más distintiva. Somos los animales –hasta donde sabemos hoy- que invertimos más tiempo operando en el lenguaje de las palabras.



La arquitectura de la acción se limita a dos compromisos posibles en el primer movimiento, y a cuatro compromisos posibles en el segundo movimiento. Esto define las potenciales combinaciones del estadio inicial de una conversación para la acción, sea esta una venta, una adquisición, una reunión de trabajo o como dijimos anteriormente, una reestructuración.

Si un pedido o una oferta son contestados por el interlocutor con una promesa de aceptación, entonces se validan ciertas condiciones de satisfacción, ciertos estándares de cumplimiento, que deben ser completados en una fecha futura específica. Con la promesa de aceptación se crea un futuro –o una parte de un futuro- en la que otros pueden *confiar*. Prometer en el presente crea una parte del futuro hoy. Crea tanto futuro como confiamos en la promesa de cumplimiento. Ser competente en prometer consiste esencialmente en reducir incertidumbre de otros al crear componentes del futuro hoy, al prometer. Ser incompetente en prometer genera desconfianza y expande la incertidumbre respecto del futuro.

En general, en el proceso de cumplimiento, podemos encontrarnos de dos situaciones. La situación “afortunada”, en la que el *prometedor* anuncia que cumplió su promesa y el *prometido* valida este anuncio y ambos celebran su éxito y profundizan su confianza. La situación “desafortunada”, en la que el prometedor revoca anticipadamente o incumple su promesa, o en la que el prometido cancela su pedido u oferta original anticipadamente. En estos ultimo dos casos se tienden a producir daños en la mutua confianza, que demandaran aclaraciones y promesas mutuas de reparación.

El diagrama que presentamos a continuación, una versión casi idéntica al creado originalmente por F. Flores, ilustra los estados básicos de una conversación orientada a producir acción y nos permite continuar nuestra indagación:







confianza. Esto genera valor a los consumidores no solo a través de la calidad de los productos y servicio, si no también al crearles reputación y contactos –mercado- en una amplia red de usuarios.

eBay.com hace lo mismo, al crear un ranking de cumplimiento y satisfacción de los oferentes y compradores en sus plataformas de remate. Mientras huffingtonpost.com lo hace al crearle reputación –o acreditación como se denomina en el mundo del periodismo- a los usuarios que “postean” , o a los contribuyentes más estables que utilizan blogs u otras plataformas de contenidos.

## Las Situaciones Desafortunadas

Como señalamos al comienzo de este documento, tanto Reinach como Austin dedicaron una parte importante de su indagación, a establecer las condiciones bajo las cuales una conversación en la que se hacen compromisos – Conversación para la Acción- puede concluir afortunadamente o desafortunadamente. Exploraremos algunas.

Restablecer el flujo de la acción cuando alguien rompe su promesa, demanda un reclamo. Cuando decimos que “demanda un reclamo”, estamos diciendo dos cosas; la primera es que se crea automáticamente el sentimiento en las personas participantes de que alguien “debe” reclamar y alguien “debe” recibir un reclamos. Lo segundo, es que si esto no ocurre, los que fallan verán afectada su identidad y su capacidad de pedir o prometer en el futuro.

Un reclamo es una conversación, que independiente de su estilo, tono o escenificación, debe cumplir con cuatro condiciones:

1. *Poder afirmar que alguien nos hizo una promesa con tiempo y condiciones de satisfacción observables.*
2. *Poder fundamentar el juicio de que no nos cumplieron y de que nos provocaron ciertos daños.*



3. *Pedir compensaciones específicas para un tiempo determinado.*
4. *Prometer consecuencias.*

La eficacia de un reclamo no depende del tono de voz, o de la intensidad emocional que se invierta en ellos. Depende centralmente de satisfacer esta estructura conversacional entre los participantes del infortunio. Las dos primeras condiciones satisfacen las condiciones de contexto definidas en el pasado; las dos últimas re-crean el futuro.

Si esta conversación no se resuelve, el trasfondo de la relación quedará irremediabilmente dañado. El capital de confianza que hace posible la relación se verá parcial o totalmente removido.

Flores sintetizo las condiciones de éxito del prometer en tres ámbitos de habilidades de los actores que se comprometen a una acción: *competencias, responsabilidad y sinceridad*. A estas tres dimensiones denominó *confianza* en un sentido genérico.

La primera condición es bastante obvia. Se refiere a que en ciertas circunstancias, la persona que hace una promesa carece de las habilidades y/o capacidades para cumplirla –esto pasa habitualmente con personas que comienzan a ocupar un nuevo rol, o que ocupan un rol similar en un nuevo ambiente cultural o tecnológico.

La segunda condición se refiere a la persona que hace una promesa, teniendo las habilidades y la capacidad probada para cumplirla, pero que carece de habilidades para administrar sus compromisos –esto le sucede a personas que no saben evaluar adecuadamente su carga de trabajo, que tienen un pronóstico demasiado optimista sobre su agenda, y que no tienen practicas para pedir ayuda y/o renegociar sus compromisos. En el trasfondo de estas incompetencias hay una central, de carácter existencial y ontológico: un modo de ser que es incapaz de experimentar la constitución del ser en redes de intercambio.

Finalmente, la tercera condición se refiere a personas que desde el comienzo, en el momento de hacer una promesa, tienen una disonancia entre su compromiso con el otro y el compromiso consigo mismos a cumplir esa particular promesa. Es decir, hacen una promesa sabiendo, en el momento de hacerla, que no la van a cumplir o que no se van a empeñar completamente a



cumplirla. Un ejemplo típico de este tipo de fallas o infortunios son las estafas criminales. Otro ejemplo típico son las situaciones en que se utilizan “mentiras blancas” para salvar una situación incómoda.

Dependiendo de cuál es la incompetencia que causa el incumplimiento del compromiso es la estrategia de cambio y aprendizaje que debemos formular. Solo una vez que esta situación es encarada satisfactoriamente, volver a la conversación de reclamo original puede conseguir el efecto de reparar y abrir un nuevo futuro.

Flores enfatiza que estas tres condiciones desafortunadas, derivadas de insuficiencias en el trasfondo de *confianza*, son una dimensión esencial de las culturas colaborativas de alto desempeño, y agrega que cuando la confianza no se repara y restablece prontamente, deriva en altos niveles de desperdicio económico y en un extendido y *pervasive pattern* emocional de resignación que obstaculiza el aprendizaje y la innovación.

Por supuesto, lo que hemos esquematizado en este documento para entender la relación entre lenguaje y acción, es una abstracción lógica. En nuestro mundo de trabajo cotidiano la acción y las posibilidades, la poesía y el asombro, la música y la luz van juntos. Sin embargo, el mirar el todo desde la arquitectura de compromisos permite construir oportunidades en el mundo de los negocios, que de otra manera no serían posibles.

