

# **SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES**

Lecturas para uso en clase

De uso exclusivo para los estudiantes de la asignatura

Mariano Fdez. Enguita

Universidad de Salamanca

Dpto. de Sociología

25 de abril de 2002

## ¿Qué es una Organización? - Parte I

Por **Jorge Maturana**

Escribir sobre cómo exactamente se interrelacionan el medio competitivo con la estructura de una empresa, así como el impacto que dicha imbricación pueda ejercer sobre la salud y vitalidad de una empresa y su evolución futura, en verdad requiere responder previamente una pregunta mucho más básica. Si a un médico le consultásemos su opinión respecto a qué es lo más adecuado para que un paciente se desarrolle saludablemente y pueda prolongar su vida por mucho tiempo más en las mejores condiciones de competencia y suficiencia en la arena de la lucha evolutiva y adaptativa del entorno social, ciertamente no podría dar una respuesta coherente, sólida y consistente sin antes él haber capitalizado un conocimiento elemental acerca del cuerpo humano, sus funciones, su biología y su fisiología.

¡Qué tan sólidos y seguros estarían los empresarios y ejecutivos, si pudieran conocer con antelación el diagnóstico del decurso futuro de su organización, sus enfermedades manifiestas e incubadas y así poder tomar las decisiones adecuadas y seguir el mejor curso de acción para verla con orgullo crecer y desarrollarse sana, fuerte y solvente por mucho tiempo más en su entorno competitivo!

Sin embargo, la realidad nos muestra otra cara. Por más que tengamos las organizaciones a nuestro alcance, formemos parte de ellas, respiremos en sus espacios y dependamos tan fuertemente de ellas, y aunque muchas veces creemos saber de que se tratan, muy pocos pueden precisar con certeza y seguridad qué podría andar bien o mal en su estado de salud.

Las prácticas de la industria nos dirigen a la búsqueda de las fuentes de diferenciación, la generación de valor, las estrategias de posicionamiento y a la concepción de nuevas orgánicas, ocupándonos escasamente de comprender ciertamente que clase de entidad tenemos en nuestras manos. ¡Es que damos por cierto el hecho de que conocemos qué es una organización!

Por tales razones, el objetivo central de este trabajo es reconocer con honestidad tal omisión y desconocimiento (por lo menos el mío propio), pero a la vez intentar la propuesta de alguna forma coherente y renovada de concebir las organizaciones en el estado actual del arte y cosmovisión imperantes en nuestra época.

Sin embargo, debo advertir al lector, que a través de estas líneas hallarán algunos tópicos que seguramente podrían ocasionarles más de algún desconcierto, puesto que a primera vista parecerán que muy poco tienen que ver con el tema que nos ocupa. Sin embargo les aseguro que son necesarios para una cabal comprensión de lo que viene más adelante.

Este trabajo consta de varios capítulos, de los cuales este es sólo el primero de ellos, por lo tanto pido al lector su paciencia, ya que al final del trabajo le garantizo que tendrá la compensación de una visión renovada de lo que es una organización, junto con colocar a su disposición algunas herramientas que podrá utilizar en la ansiada búsqueda del posicionamiento estratégico sostenible. El presente capítulo sirve como introducción.

En el capítulo 2, presentaremos al lector diferentes características de los actos de habla presentes en las comunicaciones y una clasificación de ellos propuesta por Searle y Austin, concluyendo con la exposición de una aplicación de esta teoría en

términos de una renovada concepción de la empresa moderna efectuada por Fernando Flores, quién además ostenta el mérito de haberla llevado a la práctica originalmente plasmada en un software aplicativo que denominó como El Coordinador.

Posteriormente, en el capítulo 3, presentaremos mi propio ensayo de una teoría de la organización contemplada a la luz de estos conceptos. Finalmente, en el cuarto y último capítulo mostraremos algunas posibles aplicaciones y consecuencias de esta teoría en la comprensión y explicación de diversos hechos del devenir empresarial, donde intentaremos esbozar un modelo del ciclo de vida de una organización que nos permitirá abordar problemas tales como el nacimiento, estados de equilibrio, estados mórbidos, estados tanáticos y muerte de una organización.

### **Algunos conceptos clásicos sobre organizaciones**

No ocuparemos mayor tiempo en analizar con detalle los conceptos que históricamente han investido y nutrido las teorías organizacionales, puesto que una gran parte de ellos suele hallarse sin problemas en la profusa literatura existente al respecto.

Regularmente se han empleado los términos de organización o empresa como sinónimos de ciertas agrupaciones de personas deliberadamente coligadas en torno al logro de fines específicos, y que interactúan coordinadamente sobre la base de un manejo racional de adecuación de medios disponibles a fines perseguidos.

Para algunos autores, lo esencial de una organización es el manejo de las acciones y actividades que coordinadamente realizan las personas para lograr fines; para otros, el acento recaería en los rasgos específicos de las relaciones que posibilitan y promueven la conformación de estas agrupaciones humanas, tales como la subordinación jerárquica y la exigencia de altos niveles de especialidad y perfiles conductuales que deben poseer las personas para formar parte de estas entidades.

También nos resulta trivial pensar que para coordinar y controlar adecuadamente las diferentes especificidades funcionales de las personas, en relación al esfuerzo requerido para lograr los objetivos, es necesario disponer de una adecuada división del trabajo donde el poder queda distribuido en distintos puestos desde los cuales las personas ejecutan sus variados roles especializados, y todo esto sustentado por un sistema de comunicaciones que canaliza y regula las interacciones posibles.

Además podemos agregar que las organizaciones como entidades distinguibles, se encuentran insertas en un entorno con el cual interactúan mediante el intercambio de información, energía, materiales y valores; y que de la forma como se verifiquen estas interrelaciones adaptativas depende drásticamente su subsistencia.

Como estos conceptos, existen otros numerosos enfoques que se emplean regularmente para caracterizar las organizaciones, y no pocas teorías interesantes han sido formuladas, ya sea, para explicar, comprender y predecir el comportamiento de una organización, o bien, con miras a mejorar la efectividad y eficiencia de su operar. Sin duda todos estos elementos están presentes, en mayor o menor grado en estas entidades sociales cuyo papel hoy en día juega un rol fundamental e indispensable en todo el quehacer humano.

Sin embargo, tal como las organizaciones surgieron en algún momento de la historia de la humanidad determinadas por el desarrollo cultural, las necesidades societales, los avances científicos y las tecnologías emergentes, del mismo modo

también su operar y transformaciones que puedan experimentar permanecen indisolublemente unidas a los cambios que puedan darse en estos contextos.

Es así que para nadie resulta ajeno el hecho de que el crecimiento de las organizaciones siempre ha estado muy de la mano con el desarrollo de las tecnologías. El enorme poder transformacional que han probado las tecnologías ha influido dramáticamente en las formas que adquieren los entornos sociales y culturales donde transcurre la vida de las personas. Y las organizaciones, como fenómeno social, lejos de constituir una excepción, son las entidades que por excelencia se han constituido en los adoptadores tempranos de las nuevas tecnologías emergentes.

Las diversas formas, herramientas y mecanismos de operación que han adoptado las organizaciones a lo largo de su historia han estado muy estrechamente ligados a las nuevas capacidades y potencialidades puestas por las tecnologías, para bien o para mal, a disposición de las agrupaciones humanas.

### **Necesidad de un nuevo enfoque**

Mirando hacia mediados del siglo pasado, desde la aparición del primer computador de uso general en 1944, hasta la consolidación de la industria de la microcomputación en el año 1983, y los desarrollos sucedidos posteriormente, hemos sido espectadores y también actores participes del fenómeno de surgimiento de una nueva y poderosa tecnología caracterizada por impulsar profundos cambios en las formas de trabajo y comunicaciones sociales.

La denominada revolución informática se ha constituido en un fenómeno de inmensas proporciones e importancia en la historia de la humanidad, produciendo transformaciones radicales en los modos de producción, en las estructuras organizacionales, en las comunicaciones del orbe, en la integración multinacional, en la globalización de mercados, en el orden económico internacional y, en general, en las relaciones e interacción del hombre con su medio y recursos, imponiendo nuevas exigencias a la actividad económica y modificando sus patrones de competitividad y eficiencia.

De esta forma, hoy podemos apreciar cómo las organizaciones que perviven en ambientes dinámicos de alta competitividad, encandiladas por las promesas de estas nuevas dimensiones buscan afanosamente enrutarse en las nuevas direcciones marcadas por las tecnologías emergentes y generar los cambios estructurales que les permitan obtener los niveles de adaptación exigidos por los cambios del entorno, mediante una rápida internalización y asimilación de las modernas herramientas informáticas y de comunicaciones, y las prácticas de negocios asociadas.

Sin embargo, al actuar de este modo y situarse de lleno en la deslumbrante senda tecnológica, resulta sorprendente observar como a la vez perdemos de vista la perspectiva de su real naturaleza, olvidando puerilmente que si bien, los cambios tecnológicos siempre conllevan de alguna forma transformaciones culturales, no siempre estos cambios por sí mismos significan modificaciones radicales en la esencia de las formas sociales y en los individuos que afectan la marcha habitual de las cosas. Para que se produzcan cambios socioculturales no es suficiente contar con innovaciones tecnológicas por muy importantes y atractivas que éstas sean.

Sobre la base de estas consideraciones, estimamos pertinente focalizar nuestra atención en tres puntos cruciales:

1. Señalar que los cambios estructurales en las organizaciones implicados por la imperiosa necesidad de adaptarse a los continuos cambios del entorno y nuevas estrategias, debe efectuarse desde una perspectiva más profunda que la mera consideración de los aspectos tecnológicos, aún cuando estos deben ser internalizados como un factor de alta relevancia.

2. Mostrar cómo el concepto de organización y las propiedades que tradicionalmente las han caracterizado, están quedando obsoletos y que es prioritario redefinirlas a la luz de los cambios socioculturales gatillados en gran medida por el avance de las tecnologías de información y comunicaciones.

3. Postular algunos fundamentos teóricos para la elaboración de un nuevo concepto de organización, donde las propiedades con que regularmente las caracterizamos, surjan como consecuencia de un nivel microestructural sustancial de más bajo nivel y determinante de las posibles variedades estructurales que podamos colegir en relación a la implementación de estrategias particulares. Si la estrategia precede a la estructura, por otra parte, la microestructura -o "biología molecular" de una organización -, acota los posibles cambios estructurales que podamos concebir. En otras palabras, en este punto se trata de definir en qué consiste realmente la estructura intrínseca de una empresa, o la organización de una organización.

### **Perspectiva lingüística del mundo**

La importancia del uso del lenguaje y la expresión lingüística fue puesta de manifiesto con el surgimiento de la filosofía analítica a fines del siglo XIX, impulsando una nueva línea de pensamiento denominada como el "giro lingüístico" que ha empapado buena parte de la filosofía contemporánea.

La conexión del lenguaje con el mundo y la mente llevó a muchos filósofos a pensar que la estructura del lenguaje no es otra cosa que un espejamiento de la estructura de la realidad misma, por lo cual, ellos apostaron a que podríamos llegar a conocer indirectamente el mundo mediante el estudio del lenguaje con que nos referimos a las cosas del mundo.

El filósofo Wittgenstein, en algún momento propuso que las palabras de una oración están ahí por las cosas del mundo y las relaciones entre las palabras representan las relaciones entre esas cosas.

Asimismo, se observó que una buena parte de los problemas tanto filosóficos como cotidianos no eran otra cosa que confusiones del lenguaje producto de un mal uso o una inadecuada interpretación de los términos, y que por lo tanto dichos problemas podían ser resueltos (más bien disueltos) mediante un cuidadoso análisis lingüístico.

Este modo de proceder se conoció como análisis terapéutico, una especie de terapia filosófica basada en el lenguaje cuya estrategia consistía en el ascenso semántico: si uno cae en perplejidades al hablar sobre las cosas, suele servir de ayuda desplazar el foco y hablar sobre cómo hablar sobre aquellas cosas, sobre lo que uno diría o debería decir coherentemente de algo bajo ciertas circunstancias.

Por otro lado, con el lenguaje no sólo nos referimos a los objetos del mundo físico sino también a nuestros estados y procesos mentales. Se dice que con el lenguaje expresamos el contenido intencional de nuestros estados mentales. Bajo este enfoque se establece una distinción básica entre un enunciado u oración y una proposición. Las oraciones o enunciados se refieren a la forma lingüística con la que

expresamos un determinado contenido de pensamiento y la proposición representa el contenido mental o pensamiento propiamente tal.

Esta distinción es necesaria para comprender como podemos expresar un mismo contenido mental o proposición bajo distintos enunciados, por ejemplo, en diferente lenguas. Es así como los enunciados "La casa es roja" y "The house is red" son dos oraciones diferentes pero que expresan la misma proposición o contenido mental.

El uso del lenguaje, además de constituir un excepcional instrumento de comunicación mediante el cual podemos referenciar diversos objetos del mundo físico y nuestros propios estados mentales, también puede ser contemplado como un género de acción que nos ofrece una poderosa herramienta a través de la cual podemos cambiar el estado de cosas del mundo.

### **Los actos del habla**

Durante mucho tiempo, los investigadores abocados al estudio del lenguaje, se ocuparon de la función referencial y semántica del lenguaje, es decir, de hallar el significado o referente de las palabras y de cómo las oraciones pueden ser verdaderas o falsas cuando representan o no un estado de cosas efectivo en el mundo. Sin embargo, la perspectiva que ha prendado con mayor fuerza en la actualidad ha sido la denominada teoría de los Actos del Habla propuesta inicialmente por Austin y continuada luego por Searle y Grice.

El rasgo más elocuente de esta teoría consiste en que, a diferencia del tradicional enfoque referencial y semántico del lenguaje, coloca el acento en la función activa del lenguaje. Para precisar esta distinción, se introdujo una diferencia entre los diversos tipos de acciones que puede cumplir el lenguaje, estableciéndose los siguientes actos de habla básicos o acciones que podrían realizarse al hacer una emisión:

**(a) Actos locucionarios.** Consisten en construir enunciados con palabras, donde éstas se usan con sentidos particulares para hacer referencia a objetos particulares. Es la manera en que regularmente jugamos con las palabras para emitir una expresión con sentido. Sin embargo, no obstante lo trivial que pueda parecer este mecanismo cognitivo, observe cómo a ciertas personas no les resulta nada fácil construir las oraciones precisas para comunicar plausiblemente sus opiniones, ideas e intenciones y poder actuar así sobre las personas y cosas del mundo.

Muchas veces la emisión resultante poco o nada tiene que ver con lo que la persona deseaba comunicar. Por lo tanto, no es suficiente con tener buenas ideas, sino que además es necesario poseer las competencias para construir las oraciones adecuadas con que las sacamos de nuestras cabezas.

Las acciones mediante los cuales estructuramos las expresiones que expelimos al exterior y con las cuales comunicamos nuestras ideas y pensamientos, no siempre arrojan buenos resultados, y son fuente común de ambigüedades y malos entendidos a la hora en que necesitamos que los demás comprendan lo que deseamos que se lleve a cabo.

En particular, esto tiene indeseables efectos en las fases de especificación de requerimientos y diseño, justo cuando estamos precisando lo que algún sistema, proceso o procedimiento deseamos que realice.

Como ilustración de lo confuso que puede resultar la mala expresión de una idea, mostraremos como ejemplo una paradoja donde el defecto está en la falta de una

puntuación adecuada (no es poco usual que los correos electrónicos padezcan de estos defectos, sin embargo la mayoría de estas confusiones son solucionables apelando al sentido común).

Supongamos que el Gerente Comercial de un tienda departamental, comunica por correo electrónico la implementación de una agresiva promoción, mediante el siguiente texto:

*"La promoción por la compra de un computador es siempre una funda si cancela un valor adicional lleva además una impresora"*

Sin embargo, en esta oración, dependiendo donde el receptor del mensaje coloque la puntuación, dará origen a interpretaciones muy diferentes del texto, que puede variar radicalmente no sólo su sentido conceptual sino además su efecto comercial. Analicemos dos posibles casos:

**(i) Primera puntuación:** "La promoción por la compra del computador es siempre una funda si cancela un valor adicional, lleva además una impresora". Bajo esta puntuación la promoción se interpreta como: el cliente lleva la funda sólo si cancela un valor adicional, y la impresora gratis.

**(ii) Segunda puntuación:** "La promoción por la compra del computador es siempre una funda, si cancela un valor adicional lleva además una impresora". Con esta otra puntuación, la promoción adquiere este otro significado: el cliente lleva la funda gratis, y la impresora sólo si cancela un valor adicional.

¿No le parece que estos casos confusos son más comunes de lo que podría esperarse?

**(b) Actos ilocucionarios.** Consisten en las acciones que los hablantes ejecutamos al hacer determinadas preferencias. Por ejemplo, podemos aconsejar, prometer, ordenar o simplemente efectuar una declaración. La claridad y precisión de estas acciones tiene una importancia clave en cómo nuestro interlocutor va a recibir nuestra emisión y como lo motivamos para que realice efectivamente y con la precisión y exactitud deseada lo que pedimos de él, siempre suponiendo que hemos superado el paso anterior donde hemos traducido una idea previa en una expresión lingüística coherente con nuestro pensar. Así como el significado de una oración forma parte del acto locucionario de construir enunciados, las acciones ilucionarias tienen como contrapartida el concepto de fuerza ilocucionaria.

Por ejemplo, las emisiones "sugiero que vayamos al seminario" e "insisto en que vayamos al seminario" tienen en común el mismo objeto ilocucionario pero difieren en su intensidad.

Del mismo modo, no es lo mismo decir, "sería ideal que tengas el informe de resultados para mañana", que decir "el informe de resultados tienes que tenerlo mañana". Aún cuando en ambos casos el propósito ilocucionario es el mismo, la petición de un informe, la fuerza ilocucionaria es diferente, puesto que la ejecución de estas peticiones conllevan distintos grados de intensidad y compromiso. Si el jefe que pide el informe con la fuerza ilocucionaria de la primer expresión, estaría produciendo una confusión si al otro día exigiera al empleado la entrega inmediata del mentado informe. Una gran parte de los malos entendidos tiene su origen en peticiones ejecutadas con fuerzas ilocucionarias inadecuadas.

Para aclarar aun más el concepto de fuerza ilocucionaria, resultará útil establecer un símil con los conceptos de comunicación analógica-digital empleada tanto en

máquinas y computadores, como en personas. Cuando nos comunicamos a través de oraciones o expresiones lingüísticas, se dice que estamos realizando una comunicación de tipo digital, en el sentido que hay de por medio una codificación o sintaxis preestablecida arbitrariamente para denotar objetos y conceptos.

Por ejemplo, la palabra "silla" denota inequívocamente una silla y no otro objeto, aun cuando en esa palabra no hay nada parecido que pueda asemejarse ni remotamente a una silla. Pero cuando emitimos una palabra, ya sea en forma aislada o formando parte de una oración, todos entendemos que en su lugar hay una referencia a un determinado objeto. Esta estipulación es completamente arbitraria como la codificación binaria que se usa en los computadores para almacenar los datos.

Por otro lado, existen otras formas de comunicar, ya sea gesticularmente, pictográficamente o estableciendo analogías con alguna magnitud física, como en el caso de un termómetro. A diferencia de la comunicación digital, en estos casos sí existe alguna relación patente entre el gesto, el dibujo, la magnitud física y el objeto o concepto que se quiere denotar.

Por ejemplo, en vez de emitir la palabra "mesa" puedo dibujar una mesa, y si el dibujo guarda, aunque sea mínimamente los rasgos relevantes de una mesa, por analogía entendemos que se trata de una mesa y no de otro objeto.

También una expresión de asentimiento puede ser comunicada analógicamente mediante un movimiento vertical de la cabeza o en forma digital emitiendo la palabra "sí". Generalmente, ambos tipos de comunicación se utilizan complementariamente en nuestras conversaciones diarias. Las personas cuando hablan, acompañan sus palabras con una amplia gama de gesticulaciones que le imprimen una mayor o menor fuerza al contenido que ellas quieren expresar, afectando muchas veces el sentido en una u otra dirección.

Esta forma analógica de comunicar desempeña un rol similar al concepto de fuerza ilocucionaria que asociábamos con estos actos de habla, mientras que la forma digital tiene más que ver con la sintaxis de la construcción de expresiones lingüísticas que tienen lugar en las acciones locucionarias.

Si a un empleado le preguntas ¿por qué no efectuó el proceso de actualización de información?, sin acompañar esta pregunta con ninguna gesticulación en particular, con un semblante indefinido y con un tono de voz parejo, seguramente él entenderá que le está pidiendo, sin más, una explicación razonable de por qué no fue así. En cambio, si esa misma pregunta es acompañada con un fruncimiento de ceño, golpeando además la mesa y con un fuerte tono de voz, seguramente el empleado entenderá que además de una explicación, le está expresando su gran malestar junto con reprimirlo por tal omisión.

La comunicación analógica y la fuerza ilocucionaria constituyen elementos que no son indiferentes en la comunicación, ya que junto con enriquecer nuestra comunicación, otorgan diferentes niveles de fuerza a nuestras expresiones, a tal grado que una misma oración puede ser recibida con sentidos muy diferentes.

Asimismo, se dice que la comunicación analógica opera como una metacomunicación en el sentido que coopera al entendimiento entre personas agregando indirectamente un mayor nivel de precisión acerca de lo que estamos comunicando: la metacomunicación habla dirigiéndose hacia aquello sobre lo que estamos hablando. Si tu dices simplemente "los resultados del balance arrojaron cifras rojas", metacomunicacionalmente puedes subir o bajar el perfil de esta

emisión, según la fuerza o refuerzo que impongas a esta emisión, dando a entender, por ejemplo, que “hay que hacer grandes esfuerzos de coordinación en el equipo actual de trabajo para revertir esta situación”, o bien, “que el trabajo realizado es totalmente ineficiente y es necesario realizar cambios sustanciales y reemplazar a algunos de los miembros del equipo”.

**(c) Actos perlocucionarios.** Consisten en el efecto que una determinada emisión tiene sobre el oyente. Por ejemplo, podría fastidiar al oyente, convencerlo, motivarlo o comprometerlo a que lleve a cabo una determinada acción. Esto actos tiene que ver con el resultado que finalmente logramos en el oyente, reflejado en las acciones que el receptor realiza producto de la comunicación, ya sea adquiriendo responsablemente un compromiso posterior o ejecutando inmediatamente la implementación solicitada en los términos requeridos.

### **Competencias de los actos de habla**

Desde la perspectiva de los actos de habla, los aspectos comunicacionales relevantes radican en los actos verbales considerados en sus aspectos funcionales para la acción. La importancia de estos aspectos tiene que ver directamente con la efectividad y eficiencia de las acciones que planificamos e implementamos. Hoy existen muchas personas creativas trabajando en las empresas, pero no muchas capaces de formular sus ideas claramente, expresarlas con la fuerza ilocucionaria adecuada y lograr el efecto perlocucionario deseado en las otras personas.

Una vez que distinguimos el acto de construir enunciados, de la acción que realizamos al pronunciarlos para obtener un determinado efecto, estamos en pie para analizar una variedad de circunstancias por las cuales un acto puede fallar. Por ejemplo, si emitimos el enunciado “me comprometo a aumentar tu sueldo” cuando no tenemos ninguna posibilidad económica, o si, frente a una presión, proferimos las palabras “el arreglo del circuito de compras estará terminado esta semana”, cuando no contamos con el dominio cabal de las variables y recursos necesarios, en ambos casos estamos siendo irresponsables y desorientadores.

Lo anterior sugiere que podemos estudiar las condiciones que deben verificarse para que un acto de habla tenga el sentido (locucionario), la fuerza (ilocucionaria) y el efecto (perlocucionario) que necesitamos que tenga para lograr un cometido deseado.

También es plausible establecer relaciones entre la sintaxis más apropiada para apoyar la fuerza ilocucionaria que más efectivamente puede ayudar a conseguir el efecto perlocucionario deseado en el receptor del mensaje. Cuando la información, el conocimiento y la comunicación aumentan, las buenas ideas pueden ser conocidas por una gran mayoría, pero lo que permanece como una veta poco explotada de diferenciación, es la capacidad de las personas para llevar a cabo implementaciones exitosas, y para esto, aparte de buenas ideas, se requiere que los ejecutivos se constituyan responsablemente en excelentes comunicadores desarrollando las competencias de acción imbricadas en el buen manejo de los actos de habla.

Por ejemplo, algunos teóricos de los actos del habla (Searle) han propuesto que, para que una persona solicite a otra que ejecute alguna acción, la segunda persona debe tener la capacidad para efectuar tal tarea, y el peticionario tiene que querer que la acción se lleve a cabo, creer que su emisión cumplirá tal fin y tener razones para que se realice.

Otros teóricos (Grice) se han focalizado en otros rasgos de las acciones efectuadas al usar el lenguaje, tales como el trabajo cooperativo entre las personas que participan en las conversaciones, postulando al respecto cuatro reglas fundamentales:

- Regla de Cantidad: Entrega tanta información como el contexto exija pero no más de esto.
- Regla de Calidad: Proporciona información veraz.
- Regla de Relación: Haz que tu aporte sea relevante para el contexto en el que estás hablando.
- Regla de Modo: Habla tan claramente como sea posible, evita ambigüedad, di las cosas de la manera más simple posible.

## **Conclusiones**

Las distinciones entregadas por estos conceptos se han convertido en materia común de estudio en las investigaciones psicológicas sobre la comprensión del lenguaje, en los estudios de inteligencia artificial sobre el procesamiento del lenguaje natural y recientemente se están utilizando como fundamento teórico en las investigaciones sobre las organizaciones.

La perspectiva del lenguaje como un género de acción, nos permite desarrollar competencias relevantes en aspectos cruciales del devenir empresarial, partiendo por la comprensión de la esencia misma de una empresa, pasando por las especificaciones de diseño y llegando hasta la explotación de las potencialidades que nos permitirán obtener los mayores niveles de eficacia en la implementación de las buenas ideas.

Otro corolario inmediato, y no menos relevante que podemos concluir, es que debemos ser responsables por lo que decimos (y también por lo que no decimos).

En el próximo capítulo veremos cómo es posible influir en el estado de cosas del mundo, y entre éstas, como cambiar el estado de una organización, a través del lenguaje.