



## Tarea 2

### “Construyendo Organizaciones para el Futuro”

#### SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Rodrigo Fernández - 2673002-3      Cristián Maureira - 2673030-9  
rfernand@inf.utfsm.cl      cmaureir@inf.utfsm.cl  
Gabriel Zamora - 2673070-8  
gzamora@inf.utfsm.cl

VALPARAÍSO, SEPTIEMBRE 2008.

## Índice

▪ Introducción	Pág. 02
▪ Síntesis del Texto	Pág. 03
▪ Reseña del Autor	Pág. 05
▪ Apreciaciones	Pág. 06
▪ Conceptos	Pág. 08
▪ Conclusión	Pág. 10
▪ Referencias	Pág. 13
▪ Glosario	Pág. 13
▪ Método de Trabajo	Pág. 13

## Introducción

Cuando niños nos enseñan que la comunicación es el acto de entregar y recibir datos entre personas, conversar acerca del clima, preguntarnos como nos ha ido en el día, saludarnos para los cumpleaños, escribirnos correos, llamarnos por teléfono, etc. y desde entonces hemos dado por sentado sin un menor esfuerzo por indagar al respecto que en eso se agota la comunicación. Nos desenvolvemos en un mundo en el que al parecer la relevancia de los actos lingüísticos quedan en un segundo plano donde se le atribuye tan sólo el mérito de permitir a los humanos expresarse e intercambiar ideas y sentimientos. Parece una percepción bastante razonable, sin embargo veremos que la comunicación a través del lenguaje implica una construcción de la realidad en esa acción de entregar y recibir datos.

En el presente informe abordaremos temas presentes en el texto de Fernando Flores como la Teoría de la Acción y los respectivos conceptos que la conforman como el lenguaje, las peticiones y promesas, y las conversaciones que dentro de éste se dan. Destacaremos la importancia que tienen acciones simples como escuchar para colaborar y planificar siendo creativos para el buen funcionamiento de empresas y organizaciones en general. Caeremos en la cuenta de que la comunicación es en la práctica un sistema de información.

Estudiaremos el concepto de "Workflow" (Flujo de Trabajo) demostrando que la coordinación de masas se realiza a través de la conversación. Veremos como los estados de ánimo y emociones juegan un papel absolutamente importante en el diseño de las organizaciones. Profundizaremos acerca del acto de escuchar, que hoy en día creemos entender pero no siempre lo entendemos del todo.

Retomaremos lo estudiado previamente en "La Quinta Disciplina" por Peter Senge, donde aprendimos que el aprendizaje en una organización es totalmente imprescindible y debe ser constante y permanente en el tiempo, de modo que nuestra empresa cumpla sus objetivos globales y los de sus miembros.

## Síntesis

Los seres humanos viven en organizaciones, en el día a día nos envolvemos en un trabajo que es posible gracias a marcos organizacionales. El ser social más significativo es un comportamiento organizacional. Lamentablemente no se comprende que es una organización, ni su diseño y en que pueden evolucionar. Las personas que se envuelven en organizaciones no actúan de manera creativa a los problemas que se le presentan y se resignan ante el fracaso de algún proyecto organizacional. La respuesta es de ámbito intelectual como práctico.

Una organización se define como un lugar donde se generan conversaciones, las cuales son fenómenos sociales en los que se realizan trabajos como toma de decisiones, formación de juicios y manejo de posibilidades. Las organizaciones son el producto de las conversaciones y no viceversa.

Para la definición de una organización debemos declarar ciertos oficios que cubran el amplio campo de las conversaciones y posibles movimientos de ellas, además de definir quien está facultado y tiene el deber de realizar los oficios.

Estas declaraciones en sí no son los objetivos o metas, sin embargo, las organizaciones están basadas en conversaciones, tanto recurrentes como de un trasfondo específico y compartido.

Las organizaciones deben plantearse proyectos específicos, los cuales poseen un camino abierto gracias a la declaración de su dominio de posibilidades. Estos proyectos requieren un lenguaje de acción y condiciones de satisfacción para su realización.

CondicionesSatisfechas( $accion_1, accion_2, \dots, accion_n$ )

La estructura interna de una organización no basta con ser representada por un organigrama, sino que se deben especificar las relaciones entre las personas, las cuales consisten en compromisos lingüísticos entre ellas. Estos compromisos implican peticiones, promesas, declaraciones o afirmaciones entre personas, descubriendo de esta forma la estructura real de una organización.

En una organización el poder se encuentra localizado, lo que implica problemas si es que en un sector se ubica la tarea de crear y administrar las conversaciones y en otro sector el declarar el ámbito de posibilidades para la organización, debido a que puede ocurrir que las acciones demandadas no se encuentren entre las posibilidades declaradas. Lo importante es tener en cuenta las declaraciones a nivel operacional y no las que se anuncian para una acción específica, además de tener presente de que posibilidades permite la estructura de la organización para ejecutar el poder, que posibilidades de poder existen considerando a la organización con su entorno, historia, cultura y política, posibilidades de poder tiene la

organización considerando su pasado o herencia y su futuro o destino.

La emoción es más que un fenómeno natural. Las emociones definen nuestro estado de ánimo, debido a ésto, se produce un fenómeno lingüístico que conlleva a producir variaciones en nuestro espacio de posibilidades frente al futuro. El estado de ánimo y juicios expanden o restringen la gama de conversaciones que podemos establecer con otras personas. Estas posibilidades de apertura y cierres se producen al escuchar.

Es esencial, si vamos a dirigir nuestras vidas y nuestras organizaciones como posibilidades, que escuchemos los estados de ánimo, las emociones y los juicios como aperturas y cierres de posibilidades sociales.

## Reseña del Autor

### Fernando Flores Labra

*Talca, 9 de enero de 1943*

Político, filósofo e ingeniero chileno, ex ministro de estado y actual senador de la República. Ingeniero comercial, doctor en filosofía del lenguaje de la Universidad de Berkeley, fue ministro en dos ocasiones del Presidente Salvador Allende y sufrió tres años de cárcel como preso político durante el régimen de Augusto Pinochet por su participación en el gobierno de la Unidad Popular y su militancia Mapu.

Tras su liberación se instaló en California, Estados Unidos, donde desarrolló una intensa actividad académica y empresarial.

Actualmente se desempeña como senador por la I Región de Tarapacá, por el período 2002-2010.

El 6 de noviembre de 2006, solicitó la suspensión de su militancia del Partido por la Democracia (PPD), producto de la -a su juicio- defensa que el partido le habría otorgado al senador Guido Girardi, tras el descubrimiento de la entrega, por parte de éste último, de información falsa al Servicio Electoral (Servel) respecto a sus gastos de campaña en la última elección parlamentaria. El 9 de enero de 2007 presentó su renuncia al partido.

En sus trabajos Flores plantea que gran parte de la coordinación humana ocurre en lo que denominó "conversaciones para la acción", a través de las solicitudes, de las promesas y del cumplimiento de los compromisos entre las personas, y sostuvo que la importancia de los computadores consiste en facilitar este trabajo de coordinación más que en el simple procesamiento de datos.

Es fundador del Movimiento Atina Chile y Chile Primero (partido político en formación) y corresponsal en diarios ciudadanos como El Morrocotudo y El Rancahuaso.

Sus análisis sobre las organizaciones humanas y el papel de la tecnología desembocaron en diversos libros y en la creación de empresas que desarrollaron software para la coordinación del trabajo en las organizaciones.

Entre sus obras destaca *Understanding Computers and Cognition - A New Foundation for Design*, publicado en 1986 junto a T. Winograd.



- <http://www.fernandoflores.cl>
- <http://www.chileprimero.cl>
- <http://www.atinachile.cl>

## Apreciaciones

- ¿Qué diferencias existen entre organizaciones y conversaciones?

No existe duda que las organizaciones son fenómenos políticos, pero como bien sabemos que las organizaciones son el producto de conversaciones, acciones y demases. Por ende Las organizaciones también producto de nuestras conversaciones sobre como tendremos conversaciones acerca del contexto social (instituciones, oficinas, reglamentos, etc) dentro del cual sostendremos conversaciones. ¿Pero es fácil poder distinguir que conversaciones son políticas?

Con algunos términos políticos como Democracia, Socialismo, Monarquía, etc, van a señalar la posición uno puede tomar con respecto a algún hecho, es decir, el camino que va a seguir la conversación organizacional. Si pudiésemos comprender todos los términos, podríamos saber a través de ciertas declaraciones, como se transmite la fuerza de la acción de la persona que las emite, aparte de quienes pueden participar en ciertas conversaciones relacionadas con los términos anteriormente señalados. Si adoptamos éstas posiciones, producimos los arreglos sociales esenciales para las conversaciones que podemos tener a futuro. Tenemos que tener presente la idea de que somos todos parte de las conversaciones políticas, heredando declaraciones que ya se han dicho, por lo cual sabemos como se han desarrollado dichas conversaciones en nuestra sociedad. Finalmente me gustaria compartir éste parrafo, con el cual flores, nos deja señalado como las conversaciones se convierten en un ciclo que nosotros mismos formamos y aportamos:

*Incluso, cuando nuestra tarea es producir una organización nueva, vale decir, una nueva compañía o incluso una organización política del Estado enteramente nueva, nosotros sólo nos volvemos a unir a una conversación en la cual ya hemos participado en calidad de escuchadores. De este modo el diseño de las organizaciones nunca parte completamente de nuevo.*

- El fenómeno lingüístico

Es curioso como Fernando Flores se dio cuenta que del conversar (en el contexto organizacional) nacía absolutamente todo.

Encontramos que su forma de ver las cosas, el identificó que la organización no es un conjunto de individuos sino una red de conversaciones, es bastante útil y cierto. Especialmente, porque constituye que la empresa sustancialmente no son seres humanos, sino redes de conversaciones entre ellos. Es decir, de esta forma podemos identificarlas como redes de compromisos lingüísticos, redes de actos del habla que nos permiten estudiar mas a fondo las distintas interacciones que los representan en realidad. Esta postura, encontramos que es muy interesante de analizar, ya que sustenta la conversación como “la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones”. De este modo, la conversación se convierte en un fenómeno clave en las organizaciones, partiendo de la base que el lenguaje es invención y constitución

de realidad. El énfasis del concepto está centrado en la comunicación para la acción. Y gracias a esto, uno puede darse cuenta de como para entender una organización (o conocerla realmente), es más relevante estudiar las diferentes redes de conversaciones que ven resultados concretos, sin importar el tipo de empresa o organización, ya sea en ámbitos de los negocios, de la educación, del tiempo libre, de las finanzas o de la política.

Así, compartimos la opinión que el lenguaje, más que ser una herramienta descriptiva, se vuelve una práctica articuladora de los diferentes procesos que se llevan a cabo. El que el lenguaje forma un constructor de realidad y forma en que la historia se manifiesta. A pesar de no ser algo muy fácil de comprender, también entendemos que nada ocurre dentro de la organización sin el lenguaje. Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. A través de él, los individuos se transforman en miembros del entorno psíquico de la organización. La piensan desde allí y logran definirla en su totalidad.

- Sobre su pensamiento

Se entiende de que Fernando Flores no está interesado en la organización en sí, como un ente, por el contrario hace referencia a los problemas que se producen en la realización y dese no del trabajo.

Flores se nala un pensamiento, que da el pie inicial sobre una nueva visión al analizar las organizaciones, como una especie de redes de compromisos entre las personas que las componen, las cuales se atribuyen a acciones de carácter lingüístico.

También menciona una definición para los tipos de procesos que definen el funcionamiento de las organizaciones:

Un proceso de producción, en donde se refiere a transformar y unir las materias primas en componentes y productos.

Luego se refiere a la producción de información, el cual consiste en manipular, comunicar y desplegar eventos y procesos referentes al negocio.

Por último hace referencia a un proceso de satisfacción al cliente, el cual se refiere a realizar y completar condiciones de satisfacción entre los clientes y el que provee.



## Conceptos

### 1. Escuchar

Flores señala que si una persona establece en una conversación de que puede ocurrir un problema si no se toma alguna decisión anticipada, este problema es algo subjetivo en la persona, aun cuando puede que otra persona no interprete en su escuchar un aparente problema.

Hablar y escuchar son fenómenos ricos segun Flores. Esto debido a que una persona si bien puede esta comunicándonos algun tipo de información, nosotros obviamente lo escuchamos, pero a su vez el tambien se escucha, lo que implica que tiene en cuenta todas las cosas que el traspaso de esta información significa, ya sea compromisos de hacer algo nuevo o compromisos personales para la realización de ello. El escuchar implica el transfondo de cualquier cosa que le ocurra.

En momento en que se hace presente el acto de hablar es apenas la punta del iceberg en relacín con este trasfondo. Esto implica compromisos específicos y explícitos que el que comunica puede haber adquirido respecto a la nueva tarea que se generó o generara, resultado de la información que comunicó.

### 2. El fenómeno lingüístico en las organizaciones

Según Fernando Flores, en las organizaciones, todo ocurre en base al lenguaje, o dicho de mejor modo, a las conversaciones.

En toda conversación, alguien hace una petición y la contraparte (recordemos que en una conversación participa más de una persona) realiza una promesa, adecuándose a la petición mediante las bien llamadas “condiciones de satisfacción”. Nada de esto ocurre sin el lenguaje, sin hablar y escuchar. La organización misma no existiría sin el lenguaje, sin que alguien la haya propuesto, anunciando públicamente su existencia.

Es de vital importancia aclarar qué es lo que realmente se entiende por lenguaje, por lenguaje entendemos conversación, pero para ser más precisos, “conversaciones para la acción” y “conversaciones de posibilidades”. Pero entonces, ¿qué entendemos por conversaciones para la acción?. Las conversaciones para la acción son aquellas mediante las cuales logramos que las cosas se realicen, a diferencia de las conversaciones de posibilidades, las cuales surgen a raíz de las conversaciones para la acción.

Al hacerse la petición con su correspondiente promesa, aparece lo que denominamos “condiciones de satisfacción”, que no es otra cosa que las condiciones bajo las que se cumplirá una petición o una promesa. En lo que va del texto ya hemos profundizado dos grandes conceptos que son posibles distinguir en las conversaciones para la acción. Ahora se verán otros dos conceptos: las afirmaciones y las declaraciones.

Con una afirmación se dice que algo es así o verdadero, una declaración, por el contrario, no es decir que algo es así: es hacer que sea así. Las conversaciones para la acción

comprometen a actuar; en cambio las conversaciones para posibilidades producen oportunidades para comprometerse en una acción.

### 3. El rol de la planificación

Dado que las organizaciones deben estar preparadas para cualquier eventualidad futura, éstas deben realizar extensos y rigurosos procesos de planificación para poder responder de la mejor manera a las inclemencias del futuro. Hoy en día planificar significa prever, hacer predicciones y estimaciones acerca de los días venideros a tal punto que nos preparamos para un futuro que creemos va a suceder inminentemente. En este proceso lamentablemente estamos dejando de innovar.

No nos referimos a innovar como un proceso de descubrir una fórmula del éxito completamente revolucionaria. La creatividad en este caso pasa por un asunto de saber escuchar posibilidades para nuestra organización de avanzar hacia el desarrollo. Muchas veces empresas con gran capacidad técnica y buenos profesionales no triunfan por el simple hecho de que no saben extraer de la realidad el camino a seguir. Un contra ejemplo al respecto es el siguiente: empresas como Apple Computer sin tener mayores ventajas en avances tecnológicos (los mismos que su competencia en aquel tiempo) terminó siendo un gigante de la computación personal a nivel mundial únicamente gracias a la visión emprendedora de sus miembros. Vale decir, supieron escuchar.

Como mencionamos, la comunicación se puede representar como un sistema de información en el cual las peticiones y ofertas son los mensajes que se envían los distintos componentes. En este caso los componentes son personas y las interacciones que se dan entre ellos corresponden a conversaciones.

## Conclusiones

En primera instancia, podemos concluir que las organizaciones no son entidades estáticas que nos permiten relacionarnos para lograr nuestros deseos individuales y/o grupales. Más bien, una organización es un conjunto de consensos sociales definidos bajo el contexto de nuestra propia historia, es decir, son declaraciones lingüísticas que recopilan pensamientos acordes a la época en que se viva. Lo que tuvo sentido hace 1000 años ya no lo tiene, por tanto la definición de una organización está sujeta a constantes cambios. La gracia está en poder llegar a la raíz de lo que se entiende por organización para así poder rediseñarlo de acuerdo al contexto, o lo que menciona el texto como “reconstrucción ontológica”.

Se entiende que una organización es un fenómeno político, entiéndase como un fenómeno dado por la conversación social, referida a lograr los deseos propios y globales. Luego una organización es una conversación, pero no viceversa.

El hilo conductor dentro de una organización es el lenguaje, sin él, nada podría acontecer, es por esto que se debe comprender las estructuras de lenguaje dado un cierto contexto. Entiéndase al lenguaje como una dicotomía, es decir, un constante hablar y escuchar, donde se reconocen partes básicas como la petición que es respondida por la promesa, ya sea de una acción o de una posibilidad.

El escuchar no se refiere a “oír” lo que pasa a mi alrededor, sino más bien, a la percepción y juicio que yo pueda emitir dado el contexto en el que me desenvuelvo. Haciendo esta parte del lenguaje en la persona como individuo que ha sido criado con ciertos patrones de entendimiento.

Todo este proceso es inmensamente rico en dos extremos opuestos: el trasfondo en que se desarrolla (historia) y las posibilidades que se dan (pensamiento individual, donde influyen los juicios sociales).

El texto presenta bastantes apreciaciones de índole filosófica, mencionándose a grandes nombres como Heidegger, del cual poca información poseemos. Este matiz permite dar un espectro más grande de explicación del pensamiento de Flores, dado que no está creando ideas nuevas, sino que se apoya en criterios ya hechos y probados para generar una nueva apreciación.

Se puede ver que las personas estamos mal enfocadas en muchos aspectos de nuestro pensar, dado que es muy dogmático desde que somos niños. Nos forman de ciertas maneras con ciertas estructuras mentales que luego hacemos propias y no podemos romper, de ahí que aceptemos un ambiente de trabajo desagradable o un bajo sueldo, creemos que así es la organización pues nunca nadie nos enseñó como se definía y por ende no podemos rediseñarla. Esto tiene directa relación con el texto “La quinta disciplina” donde se mencionan los mode-

los mentales.

Finalmente podemos apreciar que Flores ha extendido a Senge agregando a su comprensión de la organización la arista del lenguaje.

Nos pareció un texto realmente interesante en todo aspecto. Rescata aspectos de la vida que son cotidianos y que la mayoría del tiempo no reparamos en su importancia. Sin duda una recopilación de escritos que a más de un miembro de directorio le debe haber abierto los ojos, ya que si bien los temas metalingüísticos suelen ser difíciles de entender, hay una verdad de fondo que es indiscutible: nada ocurre en las organizaciones sin el lenguaje, hablar y escuchar es una tarea fundamental.

## Referencias

- Creando Organizaciones para el Futuro, Fernando Flores.
- Wikipedia, la enciclopedia libre

## Glosario

- *Conversación*: Proceso lingüístico en donde alguien hace una petición y la contraparte realiza una promesa, adecuándose a la petición mediante las bien llamadas “condiciones de satisfacción”. Nada de esto ocurre sin el lenguaje, sin hablar y escuchar.
- *Condiciones de Satisfacción*: Son aquellas condiciones a cuales se somete el cumplimiento de una promesa o petición, acordada en una conversación.
- *Afirmación – Declaración*: Afirmación, es darle el valor de verdad a algo dicho, en cambio, declaración no apunta a decir como son las cosas, sino a hacer que sean de esa forma.
- *Teoría de la Acción*: Teoría que afirma que toda acción humana esta precedida por actos lingüísticos que la determinan.
- *Workflow*: Flujo de Trabajo. Secuencia de procesos industriales, administrativos u otros a través de los cuales una tarea pasa de ser iniciada a ser completada
- *Retroalimentación*: Información acerca de las reacciones de un individuo ante un estímulo. Usado como base para mejoras.
- *Metalingüístico*: Lenguaje que se usa para explicar o hablar del lenguaje mismo.

## Método de Trabajo

Para poder desarrollar éste informe, nuestro grupo leyó de forma individual el Texto, recordando las apreciaciones personales de los aspectos que mas llamaron la atención de la lectura.

Luego nos juntamos un par de días para discutir sobre lo entendido y los temas que definimos con mayor relevancia fueron puesto en el texto, en la sección correspondiente. Luego cada uno comenzo a redactar las ideas para luego poder unir todos los documentos y formar el desarrollo central del trabajo.

Cada uno a medida que leía el texto, tenía como deber, anotar las palabras que no supiera o definiciones que encontrara interesantes, para poder redactar el Glosario.

Finalmente, redactamos la introducción y conclusión general del trabajo realizado.