

*La argumentación en ergonomía: la dinámica de los proyectos industriales y construcción de soluciones**

Jesús Villena López

INTRODUCCIÓN

Debo comenzar este texto decepcionando a quienes esperen un análisis en profundidad sobre los conceptos “argumentación” y “retórica” en situación de intervención. Entendidos ambos como herramientas formales del lenguaje para la captación de la voluntad y el asentimiento no puedo, desgraciadamente, convertir estas reflexiones en un compendio de herramientas y ejemplos para la captación de las voluntades de los clientes del ergónomo.

El título de este texto debería ser: *he descubierto, después de unos cuantos años, que es necesario reflexionar sobre las herramientas argumentativas en situación de intervención*. Este título, demasiado largo, refleja lo que quiero compartir en estas páginas, a saber, mis dudas sobre los conceptos de *estrategia argumentativa* y *herramienta retórica*, entendidos ambos como soportes de un cierto estilo de gestión de la intervención en ergonomía.

En definitiva, la esencia de los problemas que han acompañado mi práctica profesional ha sido de naturaleza argumentativa. A modo de homenaje, también querría recordar que, si bien no entendía las cansadas expresiones de Jacques Christol cuando era un joven ergónomo español que trabajaba en su despacho profesional en Francia, creo entender ahora que también sus dudas y enseñanzas giraban en torno a la estrategia de la argumentación y la defensa de sus ideas ante clientes y colegas.

I. GESTIÓN DE LA INTERVENCIÓN, PRÁCTICA CIENTÍFICA Y ARGUMENTACIÓN

Los ergónomos, tal y como entendemos hoy la profesión, somos unos profesionales con vocación de transformación. Hemos recogido y hecho evolucionar una batería de teorías, méto-

1 Esta ponencia fue presentada en las Jornadas de Burdeos sobre la práctica de la ergonomía.

dos y técnicas propias o importadas de las ciencias del trabajo. Nuestros maestros nos han transmitido que nuestro objetivo es *comprender y transformar el trabajo*. Vamos al terreno y aplicamos, con disciplina y rigor, el análisis del trabajo. Obtenemos datos, formulamos hipótesis, construimos diagnósticos, incluso somos capaces de poner a punto recomendaciones y especificaciones muy detalladas, soluciones de cambio organizativo y/o tecnológico.

Sin embargo, y permítanme que hable con claridad, una parte no desdeñable de mis intervenciones como ergónomo han fracasado. Han fracasado cuando ni siquiera han comenzado, porque fueron rechazadas desde el inicio, en su formulación técnica y presupuestaria, o bien han fracasado cuando el cliente nunca ha vuelto a llamarme después de una intervención.

Solamente tras años de práctica, insistente paciencia y sacrificio, he conseguido consolidar un cierto espacio profesional, un modesto número de clientes. Me considero un superviviente, porque he visto algunos cadáveres profesionales a lo largo de estos años, he conocido a colegas que han abandonado la práctica por hastío o simplemente por un fuerte y continuado dolor: el sentimiento de inutilidad e incompreensión.

Y esta cuestión me ha inquietado desde que comencé a trabajar como ergónomo. Me ha situado en una posición *reflexiva* sobre mi práctica, me ha llevado a hacer un modesto y continuado ensayo de *sociología de la ergonomía*. Para, mí cada intervención es una prueba de lo aprendido. Y, desde hace algún tiempo, ya sé que un error técnico durante la intervención ha tenido menos importancia que un error argumentativo.

Y estas dudas e interrogantes se pasean conmigo, incluso cuando estoy de viaje profesional (lo cual es más frecuente de lo que desearía). Si dispongo de un poco de tiempo, procuro dar una vuelta por las calles y plazas en las que se venden libros viejos o descatalogados. Me siento muy orgulloso de estas búsquedas, porque me sorprende y produce un gran placer descubrir una manoseada edición de recetas de cocina de Escoffier junto a una primera y venerable edición del *Cours* de Condillac. Hace unos meses, me topé con un voluminoso libro que, por distintas razones, ha dado un importante número de respuestas a algunas de las cuestiones que acabo de apuntar.

El libro es cuestión se titula *Traité de l'argumentation, la nouvelle rhétorique* y fue escrito en 1989 por Perelman y Olbrechts-Tyteca¹. Es posible que este libro sea conocido por la mayoría de los que está leyendo estas líneas y simplemente esté haciendo el ridículo científico. Sin embargo, —espero que perdonen mi inmodestia— me gustaría seguir creyendo haber descubierto una obra singular que me ha hecho reflexionar sobre la estrategia argumentativa en situación profesional de intervención, un libro que me ha ayudado a incorporar a mis inquietudes sobre la práctica a *El Orador* de Cicerón, la *Retórica* de Aristóteles o el *Art de Persuader* de Pascal.

Otra fuente de reflexión —además de mis propios errores en la práctica profesional—, han sido las enseñanzas de Jacques Christol, que me han conformado como *praticien*. Es curioso pero, como antes decía, lo más importante de sus enseñanzas no las entendí cuando me las expresó, viajando a la alumería de Dunkerque, esperando un avión en París junto a Franck Roumier o degustando

1 Perelman, Ch. et Olbrechts-Tyteca, L.: *Traité de l'argumentation, la nouvelle rhétorique*, Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles, 1989. Existe una traducción en castellano, *Tratado de la Argumentación*, Gredos.

ese café con una pizca de cacao que tanto le gusta preparar...

En definitiva, estas búsquedas y reflexiones sobre las causas de mis propios errores y las enseñanzas de Jacques son el síntoma de mis carencias formativas sobre la construcción de estrategias argumentativas. Y desgraciadamente, esta formación resulta imprescindible en la práctica y es desconocida en los programas de formación como ergónomo.

Tengo la impresión de que, como ergónomos, no somos siempre capaces de hacernos entender y me gustaría proponerles una explicación, seguramente simplificada, a este hecho. Por razones históricas, la ergonomía es hija de las disciplinas aplicadas que comenzaron a estudiar el trabajo a finales del siglo XIX. Los psicofísicos que antes fueron fisiólogos, la psicología aplicada que bebe de las fuentes del antiguo saber de la filosofía y que se transforma en psicotécnica, fueron disciplinas que nacieron para dar una respuesta científica, *práctica*, a los problemas que aquejaban a la industria.

Con vocación positivista, podría decirse que estas disciplinas construyen un aparato pretendidamente científico que quiere medir, cuantificar el trabajo². En definitiva, la ingeniería del XIX —y los sindicatos con los tantas batallas sigue todavía manteniendo en el XXI— apela a la fisiología y a la psicología para que arbitre *científicamente* sobre las cargas aceptables de trabajo para un salario dado.

Sin embargo, todos conocemos ya el estrepitoso fracaso de la fisiología al intentar *medir la fatiga* desde variables exclusivamente fisiológicas y del proyecto psicotécnico al construir el aparato de los tests, de un instrumental que piensa más en

adaptar la realidad a sus propios criterios de medida que en la realidad misma³.

A pesar de este fracaso —y quizá como consecuencia del mismo— la ergonomía no es heredera de Taylor, como suele decir Maurice de Montmollin, sino que es heredera de esta vieja fisiología de Marey, Mosso, Itoeiko y Amar, de la psicotécnica de Lahy... y heredera de sus limitaciones y contradicciones. Como herederos de unos padres que pretendían introducir la ciencia en los talleres, una ciencia positivista y práctica, hemos reproducido una cierta manera de entender nuestra práctica profesional en la industria, una cierta dualidad, complicada de gestionar, entre nuestro papel como *valedores de la ciencia* y nuestro trabajo *en un entorno político, y por tanto argumentativo, de acción y transformación*.

Por eso utilizamos como punta de lanza de nuestro trabajo la prueba científica, creemos en el *valor intrínseco de los datos*. Apoyamos nuestra práctica en la prueba científica esencialmente escrita, como mucho, reforzada con la presentación oral. Creemos que una *buena reformulación de la demanda*, acompañada por un *buen análisis del trabajo*, nos encaminará hacia las *hipótesis* y los diagnósticos, hacia la *solución*. Creemos que nuestros clientes estarán impresionados por la pulcritud y rigor de nuestra *interpretación de los datos* y, sin embargo, nuestra intervención de cambio y transformación fracasa, en muchos casos, siguiendo estrictamente este protocolo.

Y es que intervenir en un proyecto en la industria o los servicios es mucho más que la puesta en marcha del análisis del trabajo y del protocolo científico que lo acompaña, y esto no es nuevo, ya se ha señalado en distintas

2 Ver Villena, J. (2000): "La aritmética del trabajo y los orígenes del problema de la medida en ergonomía" en *Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo*, Nº 1, Abril, pp.223-253.

3 Vatin, F. (1996): "De la naissance de la psychologie appliqué au débat sur le taylorisme, autopsie d'un échec: le cas français (1890-1920)" en Clot, Y. s/d (1996): *Les histoires de la psychologie du travail*, Toulouse, Octares.

discusiones epistemológicas sobre la posición como profesional y científico del ergónomo⁴, discusiones que ya son antiguas en otras ciencias sociales⁵.

Estas otras exigencias de la intervención son complejas porque son políticas: es necesario generar relaciones de **confianza y credibilidad**, definir ritmos y tiempos en la intervención, elegir interlocutores con los que establecer complicidades, identificar lo que nunca puede ser escrito... Por tanto, intervenir obliga al empleo de técnicas de análisis, presentación y defensa de los datos ayudándose, de algún modo, de ciertas estrategias argumentativas y en un segundo nivel, de utillaje retórico.

Creo que esto quería decir Jacques Christol cuando manifestaba su impresión de que un buen analista del trabajo puede no ser un buen ergónomo o cuando, como un Sócrates *toulousain* hablando con Fedro, expresaba su desconfianza por los informes escritos⁶ (a los que siempre llamaba *notas de etapa*, elementos auxiliares en la intervención).

De este modo, considero como principal peculiaridad de la gestión de proyecto por parte de Jacques Christol su visión política del proyecto: su estilo argumentativo, la utilización discrecional de herramientas retóricas para la construcción de relaciones de confianza. Todo ello conlleva el empleo de tácticas particulares en el día a día del proyecto: la definición de reglas de actuación del equipo, la justificación de recursos y medios financieros necesarios, la elección de los momentos y los interlocutores, la gestión de la propia imagen personal y del gesto profesional, el

reparto de papeles en la oratoria de la presentación y defensa de resultados, la gestión de las crisis en la intervención, etc.

Todo esto puede ser formalmente entendido como *argucias de la intervención* o simplemente como *tácticas profesionales* basadas en la experiencia. De hecho rara vez los filósofos de la ciencia o sociólogos del conocimiento atribuyen carácter de ciencia, de hecho científico, a esta manera de hacer progresar el saber.

François Daniellou nos indica⁷ que el estilo cognitivo empleado en el proceso de intervención es muy distinto al de la teoría científica en las ciencias experimentales, estilos que no pueden ser utilizados en simultáneo. El **estilo propio del ergónomo** introduce nuevos valores en todo el proceso y “no debe ser entendido como un simple producto de la personalidad del ergónomo, como un fenómeno ajeno a la metodología de intervención”.

Estoy convencido de que este “estilo” soporta nuestra práctica profesional, y es uno de los vehículos de nuestra labor científica: la posibilidad de aplicar los protocolos de la ciencia en la detección de las informaciones que ayudarán a la transformación, la construcción de soluciones de cambio. La paradoja se encuentra en el hecho de que, si bien el análisis del trabajo se puede ubicar dentro del patrón de la ortodoxia de la ciencia, el análisis del trabajo no es suficiente para la conducción del proyecto y la articulación de soluciones: solamente puede gestionarse un proyecto y alcanzar las soluciones cuando se es capaz de construir compromisos basados en estrategias argumentativas particulares.

4 Daniellou, F. s./d. (1996): *L'ergonomie en quête de ses principes. Débats épistémologiques*, Toulouse, Octares.

5 Weber, M. (1983): *El político y el científico*, Madrid, Alianza Editorial

6 Christol, J. (1996): *Questions épistémologiques autour de l'ergonomie. Quelques réflexions du point de vue du praticien*, en Daniellou, F, s/d (1996).

7 Daniellou, F. (1999): *Le statut de la pratique et des connaissances dans l'intervention ergonomique de conception*, Bordeaux, LESC-Collection Thèses & Memoires pp. 126 y ss.

No sé si están de acuerdo en que la *apropiación*, por parte de nuestro interlocutor, de nuestras propias soluciones es una forma de *éxito retórico*. De hecho, todos los ergónomos nos hemos sorprendido alguna vez cuando nuestro cliente expresa a sus interlocutores nuestras ideas como propias. Dejando de lado el orgullo de la propiedad intelectual, podríamos decir que esta apropiación es uno de los indicadores más importantes de éxito en las soluciones propuestas en nuestras intervenciones. **Cuando el cliente piensa como tú, incluso cuando olvida su formulación inicial del problema para aceptar la solución como propia y convertirse con ello en motor de cambio, el ergónomo pasa al segundo plano de la asistencia, del acompañamiento en la realización.**

Podríamos incluso decir que la imperceptible transformación de los puntos de vista iniciales del cliente es debida tanto a la fuerza de nuestros datos como al éxito de nuestra estrategia argumentativa, de nuestro *estilo de gestión de la intervención*.

Otro fenómeno que no deja de ser curioso y que, desde mi punto de vista, supone otro indicador de éxito en la estrategia argumentativa de la intervención, es la progresiva disminución de demandas de propuestas e informes escritos por parte del cliente. De hecho, se podría decir que hay una relación inversamente proporcional entre la solidez de nuestra relación con el cliente y la demanda de papel escrito. De hecho, el director de un complejo industrial me dijo el otro día que no era necesario que “me cansara haciendo propuestas e informes”, que prefería verme todas las semanas para conocer “de primera mano” el trabajo del grupo de proyecto.

Por tanto, un cliente no se apropia de las soluciones sólo con una minuciosa presentación escrita u oral de los resultados. Esta apropiación se construye a lo largo de todo el proyecto.

2. ¿REFORMULAR DEMANDAS O CONSTRUIR NUEVAS REPRESENTACIONES?: UNA INTERVENCIÓN DENTRO DE LA INTERVENCIÓN

Creo que el verdadero soporte en la gestión del proyecto es la construcción colectiva de una representación en común. Desde este punto de vista, el diagnóstico no sería tanto *la presentación de las causas de un problema y sus posibles soluciones* como la construcción de una *representación común sobre un problema y sus posibles soluciones*, así como de los tiempos y costes ligados a la definición tanto del problema como de la solución.

Por tanto el primer trabajo, llamado también *reformulación de la demanda*, debe tener como objetivo prioritario **la comprensión de las representaciones de nuestros interlocutores** sobre la situación y la construcción de las estrategias argumentativas necesarias para dar respuesta a las expectativas creadas. Un segundo paso debe sentar las bases que permitan **hacer evolucionar las representaciones** de nuestros interlocutores.

Los criterios teóricos sobre los que se ha construido eso que llamamos *reformulación de la demanda* se asientan sobre la base de la prueba científica: ¿es la demanda un problema que puede afrontar el ergónomo?, ¿se nos ha formulado realmente un problema?, ¿cuál es la verdadera base de la cuestión que se nos formula?, ¿estamos siendo utilizados o manipulados...?. Todo ello parte de la premisa de que sólo hay una intervención posible, un abordaje posible, un punto inicial y un punto de llegada. Un problema, un diagnóstico, una solución, algo intrínsecamente contradictorio con nuestro *oficio de concepción*, como recuerda el profesor Falzon en algunos de sus trabajos.

En términos retóricos, se entiende que esta manera *argumentativa* de proceder es la que se

dirige al “auditorio universal”, la del racionalismo de la ciencia, la de la austeridad de la prueba dirigida a un auditorio invisible que representa a la comunidad humana, la que está dispuesta a escuchar la verdad. Y esta manera de proceder no es útil para la transformación. Como antes he indicado, **acompañar un proyecto supone aceptar la premisa de que nuestro primer trabajo no es comprender el problema, sino identificar y comprender a nuestro interlocutor**, sus márgenes de manobra, el alcance de sus inquietudes. La reformulación de la demanda debe, por tanto, reformularse hasta el punto de que pueda ser admitida, entendida en el marco de la representación de la que dispone nuestro interlocutor.

Por tanto, cuando se inicia un proyecto, lo prioritario es generar las bases para que este proyecto se inicie realmente y entender que tenemos una misión, más compleja que la definición técnica del propio proyecto, que es la de **acompañar un proceso de evolución de las mentalidades, de las representaciones de nuestro cliente**, aceptando que tanto las formulaciones de las demandas como la construcción de soluciones pueden ser múltiples.

El concepto de representación en situación de trabajo es demasiado familiar para todos los que hoy estamos aquí. Quizá sea una de las nociones sobre las que más se ha escrito en nuestra escasa literatura científica y no voy a aburrirles más con ello. También la psicología cognitiva, la psicodinámica del trabajo y la sociología merodean sin cesar sobre esta idea. François Daniellou⁸, al describir el papel del ergónomo en la *interacción social de la concepción*, asienta en esta idea de representación, de *estructura de orientación para la acción*, gran parte de sus argumentos.

De todos modos, sí que me gustaría hacer una apreciación sobre este concepto, o una valoración, como ustedes prefieran. Hablamos poco y escribimos mucho menos sobre el análisis de la representación de nuestros clientes como punto de partida de la intervención. En el mejor de los casos, se *estereotipa al interlocutor* para ubicarlo en una gavilla de inquietudes posibles o probables: el informático, el sindicalista, el director de producción, el responsable de calidad o de recursos humanos. Creemos con demasiada frecuencia que una *reinterpretación inteligente y experimentada* de los argumentos de estos estereotipos de interlocutor y de sus puntos de vista sobre la ergonomía, va a sentar las bases del contrato y de la intervención misma. Creo, sin embargo, que hay una **intervención dentro de la intervención**, –cuyo inicio podría ser la formulación de la “representación de la representación”, según Thiemy Roger⁹– que debería garantizar la comprensión de nuestro interlocutor, la identificación de su representación como primer paso para acompañarle en el proyecto y alcanzar soluciones posibles, viables.

Insisto por tanto en el hecho de que sólo una comprensión profunda de la representación de nuestro cliente nos permitirá construir una *interpretación común* sobre el abordaje y los recursos técnicos, humanos y temporales de la intervención. Por tanto, sólo la elección de estrategias argumentativas *ad hoc* permitirá conducir este proceso de análisis y transformación de las representaciones.

Y en este punto me gustaría ser muy claro: no se trata de la aplicación de *recetas de seducción verbal o escrita* ante nuestros interlocutores, al estilo de la *literatura Prentice-Hall* sobre captación de clientes, de lo que, en definitiva, ha

8 Daniellou, F. (1999): *Op.Cit.*

9 Roger, T. (2000): *L'ergonome peut aussi prescrire de l'ergonomie, en Journées...*, Bordeaux, LESC Collection Actes.

convertido a la retórica durante siglos en sinónimo de artificio y vaciedad: ya el gran emperador Marco Aurelio agradecía a su maestro Junio Rústico el haberle apartado de los *discursillos de exhortación*, de la retórica¹⁰.

3. LA VARIABILIDAD ARGUMENTATIVA

Pienso, por otro lado, que estas cuestiones o problemas que estoy hoy presentándoles a ustedes no tienen una solución definitiva, a saber, la posible formulación de un nuevo corpus teórico y formativo que defina patrones de conducta profesional en el ámbito de la argumentación. Estoy de acuerdo con François Daniellou cuando dice que estas estrategias de argumentación son “estilos”¹¹ de intervención que no pueden ser regulados por unas supuestas normas de *l’ergonome comme il faut*.

3.1 ARGUMENTACIÓN Y CULTURA: LA ADAPTACIÓN DEL ESTILO PROFESIONAL A LA CULTURA INDUSTRIAL

Mi primera sorpresa cuando inicié mi práctica profesional en España después de mi experiencia formativa y profesional en Francia, fue descubrir que debía reinventar mi propia práctica. Como un torpe Malinowski practicando antropología en mi propio país, descubrí que debía reconstruir –no sólo traducir, más bien reinterpretar– las consignas prácticas que había aprendido en las fábricas francesas. Que mis clientes no entendían propuestas que eran perfectamente aceptadas en aquel país, que la polisemia de la palabra *ergo-*

nomía llevaba a grandes equívocos sobre mis posibles aportaciones en los proyectos.

La conclusión práctica de estas experiencias fue la siguiente: mi profesión está vinculada a la cultura industrial de mi país, y debe adaptarse a ella en *términos argumentativos*. Esta adaptación supone estar muy atento a las evoluciones –y regresiones– de la *climatología* empresarial, para adaptar mi discurso a las representaciones, siempre vivas, de mis clientes.

3.2 LA AMBICIÓN ARGUMENTATIVA

Recuerdo como mi primer gran fracaso argumentativo la primera intervención que realizaba en una gran empresa española; era de esperar. Una demanda sobre la concepción de un determinado puesto me llevó a una estrategia argumentativa de convulsa globalidad sistémica, por la que intenté prácticamente hacer redescubrir a mi cliente la globalidad de un problema que escapaba a sus propias atribuciones como director de proyecto.

Este hecho dejaba sin salida estratégica a mi intervención, que pretendía ir de lo argumentativamente más complejo a lo más simple, cuando ya he aprendido que el camino más fructífero y provechoso es el itinerario inverso: de la aportación simple, robusta, fiable, a la reflexión más global y sistémica, apoyándose en pequeños pasos que dan credibilidad a la intervención y al *intervenant*.

3.3 SIMPLICIDAD ARGUMENTATIVA

Este enfoque argumentativo, de lo más simple a lo más complejo, es el empleado con un cliente con el que trabajo desde hace varios

10 Marco Aurelio (1983) [175 D.C.]: *Meditaciones*, Madrid, Gredos, I-7.

11 Daniellou (1999) [Op. Cit.] estilos que incluyen” actitudes corporales, indumentaria, manera de escuchar las descripciones del problema, reacciones ante las ‘bromas’, preguntas sobre aspectos críticos o inesperados, solicitudes de encuentro con otros interlocutores...”

años, una multinacional española... Se trata de una relación paradójica. La evolución en mi relación argumentativa con este cliente ha sido la de abordar lo más simple con un enorme esfuerzo probatorio y argumentativo para terminar abordando lo complejo con una sistemática argumentativa bastante simple. Iniciamos nuestra colaboración en un contexto en el que se pretendía estudiar las causas de la incidentalidad en una industria de proceso continuo.

Para mostrar nuestros primeros resultados utilizamos como soporte la argumentación *cuasi-lógica*: Se trata de un tipo de argumentación que utiliza el prestigio del razonamiento formal, lógico o matemático para dar apariencia demostrativa a un argumento no formal. Este tipo de argumentación es el que permite acentuar la confianza en una intervención por parte de los clientes-ingenieros¹².

En nuestro caso, empleamos este tipo de estrategia argumentativa al presentar como causa de la incidentabilidad las “hemorragias” de saber y las pérdidas de cualificación en un colectivo de operadores basándonos en una serie de estudios estadísticos de orden demográfico, análisis de contenido sobre la frecuencia y criticidad de las informaciones contenidas en los libros de relevos, etc., utilizando como hilo conductor los elementos cualitativos del análisis del trabajo.

Estos primeros trabajos nos han permitido credibilizarnos y evolucionar hacia la memoria histórica del oficio en fábrica y la política de recuperación y asentamiento de las cualificaciones tradicionales en contextos de tecnología punta, empeñándonos en mejorar la documentación procedimental

para los operadores, además de colaborar regularmente en toda reconcepción de las instalaciones y el equipamiento.

3.4 MATAR AL MENSAJERO

Los estilos argumentativos basados en las contradicciones detectadas en la gestión de proyecto me interesan particularmente, o lo que es lo mismo, el papel del ergónomo en la gestión y manifestación argumentativa de la **contradicción**. Son casos límite en los cuales el ergónomo puede perder el contrato por la necesidad que tiene el cliente de matar al mensajero que pone en cuestión el éxito final del proyecto

Ese fue mi caso en un proyecto en una empresa en la que un proyecto de reorganización de los oficios de mantenimiento estaba apoyado en un ambicioso plan de formación que ignoraba por completo las exigencias prácticas de los “nuevos oficios” que era necesario adquirir. Los primeros análisis demostraban la completa inviabilidad –e ingenuidad– del proyecto en los términos previstos. Mi colaboración no fructificó debida a una gestión inadecuada de los interlocutores, de sus niveles de implicación y responsabilidad en el proyecto y, sobre todo, de la elección de un estilo argumentativo que seguramente hizo sentirse ridículos a algunos responsables del departamento de Recursos Humanos.

CONCLUSIÓN

Espero no haberles aburrido en exceso. Me hubiera gustado abordar otros estilos argumentativos que han determinado algunas

¹² Al mismo tiempo, la argumentación cuasi-lógica ha permitido que todavía vivan, con un razonable buen estado de salud, los métodos *quick and dirty* basados en histogramas, algoritmos y coeficientes.

experiencias profesionales en las que me he visto envuelto, sobre todo aquellas en las que no he empleado los medios adecuados para situar los objetivos de mi trabajo al mismo nivel que los de mi cliente.

Para volver al planteamiento inicial, me gustaría decir que sólo la madurez política –y seguramente personal– me ha permitido llegar a construir soluciones realistas. Cuando hablo de madurez política me refiero a la capacidad para construir soluciones en un

registro argumentativo dado, bien definido *a priori*, fruto de una elección estratégica que se basa en muchos casos en la intuición, pero sobre todo, en una evaluación rigurosa de las representaciones del cliente y de un trabajo de reconstrucción de éstas.

Las soluciones sólo han tenido éxito si la elección ha sido adecuada. Las mismas soluciones, los mismos datos, pueden no ser motor de cambio si la estrategia argumentativa elegida ha sido equivocada.



“Oficina de noche”. 1940.
Edward Hopper.
Minneapolis Collection Walker.



"Hombres trabajando". 1509.
Leonardo Da Vinci.
Colección de I.