

**EICP**

# FORMACIÓN en COACHING ONTOLÓGICO PROFESIONAL



## MÓDULO DE COMUNICACIÓN EFECTIVA



# Comunicación Efectiva

## SOBRE EL LENGUAJE HUMANO

---

### ***El lenguaje como dominio consensual***

Es muy común comprender el lenguaje como una capacidad individual, como la propiedad de una persona. Postulamos lo contrario. Los individuos, no como miembros particulares de una especie, sino como personas, se constituyen a sí mismos en el lenguaje. Esto implica que le otorga precedencia al lenguaje con respecto al individuo.

Está claro, como lo señala el Biólogo Humberto Maturana, que sólo podemos hacer lo que nuestra biología nos permite, no podemos traspasar los límites de nuestras capacidades biológicas. Pero el lenguaje no es generado por nuestras capacidades biológicas. Los “niños lobos” criados en la selva por lobos y no por seres humanos, no desarrollan aquello que conocemos como el lenguaje humano, teniendo todas las capacidades biológicas para lograrlo.

El lenguaje por lo tanto, no es desarrollado por un ser humano aislado. El lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos. En consecuencia, el lenguaje es un fenómeno social, no biológico.

### **Un mundo lingüístico de entidades lingüísticas**

---

Es importante notar que estamos hablando sobre el lenguaje a través y desde el lenguaje. No podemos evitarlo. Los signos, los objetos, los eventos y las acciones son constituidos como tales en el lenguaje. En cuanto tales, no existen por sí mismos.

Una rosa es una rosa para nosotros, para los que la ven como una rosa en un dominio consensual dado. Es una rosa sólo como una entidad designada en el lenguaje,

una entidad que resulta de una distinción lingüística, que separa la entidad, en tanto entidad, del resto.

Un objeto es siempre una relación lingüística que establecemos con nuestro mundo. Los objetos son constituidos en el lenguaje. En tanto tales, traen siempre nuestra propia marca humana y siempre dicen algo de nosotros. Una taza de té es sólo una taza de té para nosotros, para una mosca es otra cosa.

No existe otro camino que el del lenguaje, fuera del lenguaje no existe un lugar en el que podamos apoyarnos. Los seres humanos vivimos en un mundo lingüístico.

### **El lenguaje como coordinación de coordinación de acciones**

---

Siguiendo a Humberto Maturana, planteamos que un dominio consensual no es suficiente para producir el fenómeno del lenguaje. Hablamos de lenguaje cuando observamos un tipo particular de comunicación. Siempre que vemos a miembros de una misma especie coordinando acciones comunes, hablamos de comunicación.

Sin embargo, decimos que hay lenguaje sólo cuando ocurre un tipo particular de coordinación de acciones.

El lenguaje, en cuanto fenómeno, es lo que un observador ve cuando ve una coordinación consensual de la coordinación de acciones, cuando los miembros participantes de una acción coordinan la forma en que coordinan juntos la acción.

El lenguaje, sostenemos, es coordinación recursiva del comportamiento.

Tomemos un Ejemplo:



Le digo a mi hija: ¿Podrías abrir esa puerta, por favor?

Ella contesta: Bueno!

Examinemos qué ha sucedido. Hice algunos sonidos que tomamos por signos compartidos en un dominio consensual ya constituido. Basándose en los significados compartidos ligados a estos sonidos, mi Hija, respondió a mi pregunta. Al hacerlo, también emitió algunos sonidos, sonidos diferentes a los míos.

Nuevamente, ambos le otorgamos a estos sonidos un significado particular que resulta de nuestro dominio consensual compartido. Hasta ahora, lo que hemos hecho es muy parecido a una danza. Hemos coordinado la acción en el nivel de producción de los sonidos.

La diferencia que surge entre los que comparten este dominio consensual y los que no lo comparten, es que para éstos últimos, lo que hemos hecho mi hija y yo, es una seguidilla de impredecibles sonidos.

Pues bien, tenemos una danza de sonidos comunes en un dominio consensual determinado. Por medio de los sonidos que pronunciamos, ambos escuchamos palabras que designan objetos de nuestro mundo común, y escuchamos una pregunta y una respuesta, etc.

La danza no termina aquí. Además de este primer nivel de coordinación de acciones, puede esperarse que tenga lugar otra danza, otro nivel de coordinación de acciones. Mi hija puede dirigirse a abrir la puerta. Esta acción no es arbitraria. Surge directamente de lo que ocurrió en el primer nivel de coordinación de acciones, cuando ambos pronunciamos sonidos. Hubiera sido extraño, por ejemplo, que hubiera ido a abrir la ventana. O que no hubiera hecho cosa alguna. El ejemplo nos muestra como el lenguaje surge a partir de la generación de un dominio consensual que es producido en la interacción social.



### **Capacidad recursiva del lenguaje humano:**

---

La diferencia principal entre la capacidad lingüística de los seres humanos y otras especies vivientes es, primero, nuestra capacidad para abarcar un número mayor de signos consensuales y, especialmente, para crear nuevos. Existe otro factor importante de diferenciación entre el lenguaje humano y el que observamos en otras especies. Le llamamos la capacidad recursiva de lenguaje humano.

Esto significa que nosotros, los seres humanos, podemos hacer girar el lenguaje sobre sí mismo. Podemos hablar sobre nuestro hablar, sobre nuestras distinciones lingüísticas, sobre nuestro lenguaje, sobre la

forma en la que coordinamos nuestra coordinación de acciones. Y podemos hacerlo una y otra vez.

Esta capacidad recursiva del lenguaje humano es la base de lo que llamamos reflexión y es la base de la razón humana.

La razón, sin embargo, es una función del lenguaje. Somos seres racionales porque somos seres lingüísticos viviendo en un mundo lingüístico.

## **El individuo como construcción lingüística**

---

Hemos postulado que los seres humanos son seres lingüísticos, y esto tiene que ver con que el individuo, en términos de personas que somos, es un fenómeno lingüístico. En tanto individuos, somos un tipo de ser vivo que, como condición de su propia existencia, vive constreñido a su capacidad de generarle un sentido a su vida, y la forma en que buscamos darle sentido es lingüística. Si le preguntamos a alguien ¿quién eres? Lo que obtenemos a cambio es un relato, una historia en la que “relata” quién es.

Nuestra identidad está directamente asociada a nuestra capacidad de generar sentido a través de nuestros relatos. Al modificar el relato de quién somos, modificamos nuestra identidad.

Ese relato es constitutivo de lo que el individuo es, ya que es, en los relatos que hacemos de nosotros y de otros, donde generamos lo que somos. La gente con diferentes relatos sobre ellos mismos son diferentes individuos, aunque puedan haber pasado por experiencias muy similares. Somos el relato que nosotros y los demás contamos de nosotros. Al modificar ese relato, modificamos lo que somos.

Además postulamos que, en tanto individuos, somos lo que somos debido a la cultura lingüística en la que crecemos y a nuestra posición en el sistema de coordinación de la coordinación del comportamiento al que pertenecemos. En este sentido, el individuo, no sólo es construcción lingüística, es también una construcción social.

El individuo es un fenómeno social. La forma en que actuamos descansa tanto en la historia personal como en las prácticas vigentes de la comunidad a la que pertenecemos.

Las historias que contamos de nosotros y de los demás están fabricadas a partir de relatos e historias generadas históricamente por la comunidad para darle un sentido. Nosotros, en tanto individuos, nos constituimos siempre dentro y a partir de esos meta relatos que llamaremos discursos históricos.

El lenguaje, sin embargo, va más allá de nuestra capacidad de contar historias, va más allá del discurso. Hemos dicho que el lenguaje, es un sistema de coordinación de la coordinación del comportamiento y está presente en nuestras acciones. La producción de relatos es sólo una forma, aunque muy importante, de actuar en la vida. Existen muchas otras formas de enfrentar la vida que no siempre están incluidas en los relatos que contamos sobre nosotros. Y cada comunidad desarrolla sus propios modos de enfrentar la vida, de hacer las cosas. Estos modos de hacer las cosas, de la manera como las hace la comunidad, los llamamos las prácticas sociales.

La forma en que la gente se comporta en una comunidad es a menudo muy diferente de cómo la gente se comporta en otra, aunque se atienda a asuntos similares, la manera como nos hacemos cargo de ellos son muy diferentes de una comunidad a otra.

***Somos el relato que nosotros y los demás contamos de nosotros.***



## *Al modificar ese relato, modificamos lo que somos.*

Un sistema de lenguaje no es un espacio uniforme. Al contrario, es una estructura de interacción diversificada en la que cada miembro de la comunidad desempeña un papel diferente, y esta distinción de roles es un aspecto importante a considerar en el proceso de individualización, en la construcción de los individuos como individuos.

Somos lo que somos a partir de las relaciones que establecemos con los demás. El individuo es constituido como la suma de sus relaciones con los demás. Por lo tanto dentro del sistema seremos, el padre o el hijo, el del medio, el menor o el mayor, el empleado o el jefe, el actor o el espectador, etc.

## **La relación mutua entre los sistemas lingüísticos y el comportamiento individual**

---

Un principio básico del enfoque sistémico es el reconocimiento de que el comportamiento humano es modelado por la estructura del sistema al que pertenece el individuo y por la posición que ocupa en ese sistema. Cuando la estructura del sistema cambia, puede esperarse que también cambie el comportamiento individual. Lo que se hizo alguna vez puede no ser hecho nuevamente, y/o lo que parecía imposible en el pasado puede súbitamente volverse posible, para los mismos miembros del sistema.

Nos damos cuenta muy a menudo, por ejemplo, de que algunas empresas parecen reclutar a gente capaz mientras que otras parecen hacer lo contrario. La diferencia reside no en el reclutamiento sino en los distintos sistemas de comportamientos que esas empresas son. Diferentes sistemas de administración, por ejemplo, generan tipos diferentes de individuos, que son capaces (o no) de hacer las cosas de muy distintos modos y, por lo tanto, de volverse (o no) cada vez más capaces.

Lo dicho hasta aquí no significa que lo que somos como individuos está determinado por la estructura de los sistemas a los que pertenecemos, solamente. No debemos olvidar que, mientras que el sistema condiciona lo que somos en tanto individuos, no es menos válido que somos nosotros, en tanto individuos, los creadores de ese mismo sistema.

Por lo tanto podemos postular que:

Los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas sociales, también pueden cambiar tales sistemas sociales.

Los seres humanos están en la intersección de dos sistemas muy diferentes. Por un lado, somos un sistema biológico y estamos determinados por nuestra estructura biológica. Pero nuestra capacidad biológica no genera por si sola el lenguaje humano. El lenguaje surge de la interacción social, de la convivencia de unos con otros.

Por lo tanto, nos constituimos como individuos desde el sistema de relaciones que mantenemos con los demás. Los individuos son componentes de un sistema social más amplio, el sistema del lenguaje. Es en la relación entre el sistema social y el individuo, entre el todo y sus partes, que se produce la dinámica del devenir. El sistema social constituye al individuo, del mismo modo en que el individuo constituye al sistema social.

## **Ontología del lenguaje**

---

La visión aquí propuesta sobre la ontología del lenguaje, en primer lugar, sustituye a la tradicional en donde se lo concebía como “lenguaje del ser” por un nuevo “lenguaje del devenir”, para ello introduce el concepto de “la nada”. No se detiene en el reconocimiento pesimista de la falta de sentido de la vida humana, sino que se convierte en la fuerza motriz que permite a los seres humanos crear y regenerar un sentido de vida, necesario para sobrellevar nuestra existencia.

En segundo lugar, la ontología del lenguaje toma distancia del concepto metafísico de la verdad, concepto que marca el objetivo primordial del pensamiento racional. Supone, por el contrario, que sólo existen interpretaciones más o menos poderosas: relatos que pueden abrir y cerrar diferentes posibilidades para los seres humanos.

- ☛ El poder, y no la verdad, es el kriterion fundamental. Las posibilidades no existen por sí mismas, no son independientes de los individuos.

En tercer lugar, la ontología del lenguaje logra lo que había sido destruido por el programa metafísico, la unidad entre el orador, el lenguaje y la acción. Reconoce que todo lo dicho siempre es dicho por alguien, restableciendo lo que hemos llamado el lazo roto entre el lenguaje y el orador. Postula que el lenguaje es acción y, por lo tanto, evita la separación entre ambos. Finalmente postula que la acción genera ser y que ésta, por lo tanto, constituye al individuo que habla y al que actúa.

Al colocar a la acción en el centro de su argumentación, se produce una nueva comprensión de la acción humana. Nos convertimos ahora en observadores de aquellas acciones, los actos lingüísticos, que no habíamos visto como acciones en el pasado y, más aún, también somos capaces de reconstruir la acción humana en términos lingüísticos, dando así un paso muy importante en nuestra capacidad de diseño.

Pero la mayor fuerza de la ontología del lenguaje reside en la interpretación que proporciona sobre el individuo, es decir, expandiendo las posibilidades humanas.

El primero es el campo del sufrimiento humano.

***El dolor es inevitable. El sufrimiento es opcional.”***

***Buda***

- ☛ El sufrimiento, postulamos, es un fenómeno lingüístico. Eso es lo que lo diferencia del dolor.

El dolor se debe a razones biológicas. Cuando sufrimos, en cambio, lo hacemos a partir de nuestras interpretaciones sobre nosotros, sobre los demás y sobre los acontecimientos que participamos. Al mismo tiempo, al intervenir mediante la conversación en nuestros juicios e interpretaciones (relatos) somos capaces de lidiar efectivamente con el sufrimiento. Es así como nos aliviamos del sufrimiento aunque rara vez nos damos cuenta que eso es lo que hacemos.

La ontología del lenguaje al ser utilizada en las prácticas de “coaching” ontológico, nos guía hacia el lugar en el que debemos buscar la fuente del sufrimiento y, por consiguiente, hacia lo que necesita ser transformado para aliviarlo. La ontología del lenguaje no ofrece eliminar el sufrimiento, ya que el sufrimiento es constitutivo de la vida humana. Pero nos muestra que existe mucho sufrimiento que podemos evitar una vez que hayamos comprendido cómo éste se genera en el lenguaje.

Postulamos que la ontología del lenguaje nos ofrece una poderosa herramienta para lidiar con uno de los rasgos más sobresalientes de nuestros tiempos: la crisis de sentido de la vida a la que hoy nos enfrentamos. Vivimos en un mundo posmoderno, un mundo caracterizado por el agotamiento progresivo del poder de las meta narrativas, de esos discursos sociales primordiales del pasado, a partir de los cuales conferimos un sentido a nuestras vidas.

Durante siglos nos hemos apoyados en discursos sociales, sean religiosos, políticos, filosóficos, etc., para darle sentido a nuestras vidas. Pero el debilitamiento de estos discursos nos deja en una recurrente crisis de sentido, donde las respuestas religiosas, políticas, etc., del pasado no pueden darnos salidas efectivas como lo hicieron alguna vez. Mucho de los males sociales de hoy han sido respuestas desesperadas al sentido del que carecemos.

Una de las mayores contribuciones de la ontología del lenguaje es la competencia que ofrece a las personas para inventar y regenerar un sentido en sus vidas.



## Los Actos Lingüísticos Básicos

---



Tal como lo hemos señalado el lenguaje describe la realidad. Cuando digo algo, esto que digo se entiende como una descripción de las propiedades de diferentes objetos, “esto es una mesa”, “el martes hizo sol”. Cuando digo “lo siento” o “muchas gracias”, estas frases se entienden como descripciones de sentimientos. Nuestro sentido común da por sentado que el lenguaje describe el estado de las cosas. Esta concepción supone que la realidad está ahí mucho antes que el lenguaje y lo que hace el lenguaje es simplemente describirla, “hablar de ella”. Se supone que el lenguaje juega un papel pasivo, llegando tarde cuando la realidad ya se ha establecido, ya

ha ocupado su propio lugar. Por lo tanto, primero viene la realidad, después el lenguaje. Esta interpretación es muy antigua remontándose a lo antiguos griegos. La filosofía del lenguaje, pronto planteó que cuando hablamos no solamente describimos una realidad existente; también actuamos. El lenguaje es acción. Cuando le decimos a alguien “te quiero” no estamos describiendo “querer” estamos haciéndolo. Estamos realmente ejecutando el acto de querer.

Cuando hablamos ejecutamos un número restringido y específico de acciones. A estas acciones las llamaremos Actos lingüísticos.

### Afirmaciones y declaraciones

---

Al observar el habla como acción, es más, como una acción que siempre establece un vínculo entre la palabra y el mundo, cabe preguntarse, cuándo hablamos ¿qué tiene primacía? ¿El mundo o la palabra? ¿Qué es lo que conduce a la acción, la palabra o el mundo? Estas preguntas nos conducen a una importante distinción: a veces, al hablar, la palabra debe adecuarse al mundo, mientras que otras veces, el mundo se adecua a la palabra.

Cuando el mundo es el que conduce a la palabra, hablaremos de afirmaciones.

Cuando la palabra modifica al mundo y que, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a lo dicho, hablaremos de declaraciones.

## Afirmaciones

Las afirmaciones corresponden a los actos lingüísticos que llamaremos descripciones. Se trata de proposiciones acerca de nuestras observaciones. No decimos que las afirmaciones describen las cosas como son, ya que, como hemos postulado, no podemos saber cómo son las cosas, solamente sabemos como las observamos. Y ésta observación, en gran medida, dependerá de nuestra estructura biológica y de la comunidad en la que nos movamos.

Cuando nuestra estructura biológica es diferente, por ejemplo en los daltónicos, no podemos hacer las mismas observaciones. Lo que es rojo para uno puede ser verde para otro. ¿Quién tiene la razón? ¿Quién está equivocado? Estas preguntas no tienen respuesta, solo podemos decir que estos individuos tienen estructuras biológicas diferentes. Las distinciones entre el rojo y el verde sólo nos hablan de nuestra capacidad de reacción ante el medio externo, no nos hablan de la realidad externa misma.



Los seres humanos observamos según las distinciones que poseamos. Sin la distinción mesa no puedo observar una mesa. Puedo ver diferencias en el color, forma, textura, etc. pero no una mesa.

Podemos decir, entonces, que vivimos en un mundo lingüístico. Las afirmaciones se hacen siempre dentro de un “espacio de distinciones” ya establecido.

Podemos compartir nuestras observaciones con otros seres humanos, podemos observar lo mismo, pero no podemos concluir que por observar lo mismo conocemos como son en realidad las cosas. Solamente podemos decir que compartimos la misma observación, que observamos lo mismo. Sin embargo, basándonos en esta capacidad común de observación, los seres humanos pueden distinguir entre afirmaciones verdaderas y falsas. Sin embargo, esta distinción entre lo verdadero y lo falso sólo tiene sentido dentro de un determinado espacio de distinciones.

Una afirmación verdadera es una proposición para la cual podemos proporcionar un testigo. Un testigo es un miembro de nuestra comunidad, con quien compartimos las mismas distinciones, que, por estar en el mismo lugar en ese momento, puede coincidir con nuestras observaciones. Una afirmación falsa es una proposición sujeta a confirmación, pero que cualquier testigo podría refutar.

En la práctica no todas las afirmaciones pueden ser separadas en verdaderas o falsas. Algunas veces no se pueden confirmar por no existir las condiciones necesarias para su corroboración. Cada vez que ejecutamos un acto lingüístico adquirimos un compromiso y debemos aceptar la responsabilidad social de lo que decimos. El hablar nunca es un acto inocente.

Cuando hacemos afirmaciones contraemos una responsabilidad social por su veracidad. Cuando hacemos afirmaciones hablamos del estado de nuestro mundo y, por lo tanto, estamos hablando de un mundo ya existente. Las afirmaciones tienen que ver con lo que llamamos normalmente el mundo de los “hechos”.

## Declaraciones

---

Cuando hacemos declaraciones no hablamos acerca del mundo, generamos un nuevo mundo para nosotros. Tomemos como ejemplo un hecho histórico. Cuando un grupo de personas se reunieron en Filadelfia en 1776y asumiendo responsabilidad, dieron a conocer al mundo un texto que comenzaba diciendo” Cuando en el curso de los acontecimientos humanos, llega a ser necesario para un pueblo disolver los vínculos políticos que lo conectaran con otro....”, ellos no estaban hablando sobre lo que sucedía en el mundo en esos momentos. Estaban creando un nuevo mundo, un mundo que no existía antes de realizarse la Declaración de Independencia de los Estados Unidos de Norteamérica.



Las declaraciones las encontramos en todos los actos de nuestra vida cotidiana, cuando una madre le dice a su hijo “podes ver televisión”, cuando un profesor dice “aprobado” a un alumno, cuando el Juez dice “los declaro marido y mujer” a una pareja, cuando un jefe “despide” a un empleado. Y en estos casos la vida es diferente después de una declaración. La acción de hacer una declaración genera una nueva realidad.

Después de hacer una declaración las cosas dejan de ser como eran hasta ese momento. Son la expresión más clara del poder que tiene la palabra, de que aquello que se dice se transforma en realidad; que la realidad se transforma siguiendo la voluntad de quien la habla. Las declaraciones no están relacionadas con nuestras capacidades compartidas de observación, como acontecía con las afirmaciones. Están relacionadas con el poder.

***"El silencio es infinito como el movimiento, no tiene límites. Para mí, los límites los pone la palabra."***

***Marcel Marceau***

Las declaraciones no son verdaderas o falsas, como lo eran las afirmaciones. Ellas son válidas o inválidas. Una declaración implica una clase diferente de compromiso del de las afirmaciones. Cuando declaramos algo nos comprometemos a comportarnos consistentemente con la nueva realidad que hemos declarado. También nos comprometemos con la validez de nuestra declaración.

⇒ La declaración del “No”

El decir “No” es una de las declaraciones más importantes que un individuo puede hacer y a través de ella reafirma tanto su autonomía como su legitimidad como persona, por lo tanto es en la cual comprometemos nuestra dignidad. En tanto individuos que somos tenemos el derecho de no aceptar el estado de cosas que enfrentamos y las demandas que otros nos hacen. Este es un derecho inalienable que nadie puede arrebatarnos.

Cada vez que consideramos que debemos decir “No” y no lo decimos, veremos nuestra dignidad comprometida. Cada vez que digamos “No” y ello sea pasado por alto, consideraremos que no fuimos respetados. Esta declaración define el respeto que nos tenemos a nosotros mismos y que nos tendrán los demás.

La declaración del “No” puede adquirir formas distintas. No siempre ella se manifiesta diciendo “No”. A veces, por ejemplo, la reconocemos cuando alguien dice basta, con la cual declara la disposición a no aceptar lo que se ha aceptado hasta entonces. Ella se refiere, por lo tanto, a un proceso en el que hemos participado y al que resolvemos ponerle término.

#### ⇒ La declaración de aceptación: el “Si”

El “Si” pareciera no ser tan poderoso como el “No”. Después de todo, la vida es un espacio abierto al “Si”. Mientras no decimos que “No”, normalmente se asume que estamos en el “Si”.

Cuando estamos diciendo que “Si” o “Acepto” estamos poniendo en juego nuestra palabra. Pocas cosas afectarán más seriamente a la identidad de una persona que el decir “Si” y el no actuar coherentemente con tal declaración.

#### ⇒ La declaración de ignorancia:

Pareciera que decir “No sé” fuese una declaración sin mayor trascendencia. Alguien podría incluso argumentar que no se trata de una declaración, sino de una afirmación y, en algunos casos, efectivamente puede ser considerada como tal.

La experiencia nos muestra cuántas veces solemos operar presumiendo que sabemos, para luego descubrir cuán ignorante realmente éramos. Uno de los mayores problemas del aprendizaje es que no sabemos que no sabemos. Y cuando ello sucede, simplemente cerramos la posibilidad del aprendizaje.

Cualquier cosa nueva que se nos dice, queda por lo tanto, atrapada en lo ya conocido o en la descalificación prematura. Cuantas veces nos hemos visto exclamando: “Sobre esto yo sé” o “Esto es el viejo cuento de.....” para luego comprobar que escuchábamos presumiendo que sobre aquello sabíamos, y descubrir que nos habíamos cerrado a una posibilidad de aprendizaje.

Declarar “No sé” es el primer eslabón del proceso de aprendizaje. Implica acceder a aquel umbral en el que, al menos, sé que no sé y, por lo tanto, me abro al aprendizaje.



Habiendo hecho esa primera declaración, puedo ahora declarar, “Aprenderé” y, en consecuencia, crear un espacio en el que me será posible expandir mis posibilidades de acción en la vida.

### ⇒ Declaración de gratitud

Cuando éramos niños nos enseñaron a decir Gracias, y a menudo miramos a esa enseñanza como un hábito de buena educación. No siempre reconocemos todo lo que contiene esa pequeña declaración.

Por supuesto, podemos decir “Gracias” sin que ello signifique demasiado, aunque, insistimos nunca es insignificante decirlo. Pero podemos mirar la declaración de las gracias como una oportunidad de celebración en todo lo que la vida nos ha proveído y de reconocimiento a los demás por lo que hacen por nosotros y lo que significan en nuestras vidas.

En este contexto, no podemos dejar de reconocer el poder generativo de la acción que ejecutamos al decir “gracias”.



Cuando alguien cumple a plena satisfacción con aquello a que se ha comprometido con nosotros y le decimos “Gracias”, con ello no estamos sólo registrando tal cumplimiento, estamos también construyendo nuestra relación con dicha persona. Pero no sólo las personas, la vida misma es motivo de gratitud y celebración por todo lo que nos provee. Decirle “gracias a la vida”, es un acto fundamental de regeneración de sentido, de reconciliación con nuestra existencia.

### ⇒ La declaración del perdón

Cuando no cumplimos con aquello a que nos hemos comprometido o cuando nuestras acciones hacen daño a otros, nos cabe asumir responsabilidad por ello. La forma como normalmente lo hacemos es diciendo “perdón”. Esta es una declaración.

Solemos expresarlo frecuentemente en forma de petición. Decimos “Te pido perdón” o “Te pido disculpas”. Con ello hacemos depender la declaración “perdón” que hace quien asume responsabilidad por aquellas acciones que lesionaron al otro, del acto declarativo que hace el lesionado al decir “Te perdono”. Ambos actos son extraordinariamente importantes y nos parece necesario no subsumir el primero en el segundo.

Al mantenerlos separados podemos identificar la eficacia del decir “perdón” con independencia de la respuesta que se obtenga del otro.

El haber dicho “perdón”, aunque el otro no nos perdonara, tiene de por sí una importancia mayor y el mundo que construimos es distinto.

Otro aspecto asociado a la declaración de perdón, es el acto declarativo de “Te perdono” o “Los perdono”. Cuando alguien no cumple con lo que nos prometiera o se comporta con nosotros de una manera que contraviene las que consideramos como



legítimas, nos sentiremos afectados por lo acontecido. Más todavía si, luego de lo sucedido, la persona responsable no se hace cargo de las consecuencias de su actuar. Posiblemente sentiremos que ha sido injusta con nosotros y justificaremos nuestro sentimiento de resentimiento con el otro, sobre todo en la medida en que nosotros nos hemos colocado del lado del bien y hemos puesto al otro del lado del mal.

De lo que posiblemente no nos demos cuenta que, al caer en el resentimiento, nos hemos puesto en una posición de dependencias con respecto al otro, a quien hacemos responsable.



El resentimiento nos hace esclavos de quien culpamos y, por lo tanto, socava no solo nuestra felicidad, sino también nuestra libertad como personas. Perdonar no es un acto de gracia para quien nos hizo daño, aunque pueda también serlo. Perdonar es un acto declarativo de liberación personal. Al perdonar rompemos la cadena que nos ata al victimario y que nos mantiene como víctimas.

Al perdonar nos hacemos cargo de nosotros mismos y resolvemos poner término a un proceso que sigue reproduciendo el daño que originalmente se nos hizo.

Al perdonar reconocemos que no sólo el otro, sino también nosotros mismos, somos ahora responsables de nuestro bienestar.

Es común que cuando hablamos de perdonar, surja el tema del olvido. Hay quienes dicen “Yo no quiero olvidar”. Olvidar o no es algo que no podemos resolver por medio de una declaración. De cierta forma, no depende de nuestra voluntad. El perdón, sin embargo, es una acción que está en nuestras manos.

Por último, el otro acto declarativo asociado al perdón es el perdonarse a sí mismo.

En rigor, ésta es una modalidad del acto de perdonar y, por lo tanto, lo que hemos dicho con respecto al perdonar a otro vale para el perdonarse a sí mismo. La diferencia esta vez es que asumimos tanto el papel de víctima, como de victimario.

Una de las dificultades que encontramos en relación al perdón a sí mismo proviene de sustentar una concepción metafísica sobre nosotros mismos que supone que somos de una determinada forma y que tal forma es permanente. Por lo tanto, si cometimos un error ello habla de cómo somos y no podemos sino cargar con la culpa por el resto de nuestra vida. Bajo esta interpretación no podemos reconocer que cuando actuamos como actuamos nos encontrábamos en condiciones diferentes a como nos encontramos en el presente. Sin que ello signifique eludir la responsabilidad de nuestras acciones y hacernos cargo de lo que hicimos.

#### ⇒ La declaración de amor

Un supuesto común es que el amor existe y que decir “Te amo” no hace más que descubrir lo que está allí. Muchas veces pensamos que no tiene sentido decir “Te

quiero” ya que no cambia nada. Es posible que ello no cambie la emoción que uno siente por el otro, pero decirlo o no decirlo no es indiferente a la relación que construimos con el otro. El declarar “Te amo” o “Te quiero” participa en la construcción de mi relación con el otro y forma parte de la creación de un mundo compartido.

Es importante, por tanto, revisar nuestras relaciones personales fundadas en vínculos de afecto como son nuestra pareja, nuestros hijos, nuestros amigos, nuestros padres, etc.

Preguntarnos también qué diferencia le significaría al otro el escuchar esta declaración.

No debemos olvidar que el hablar y el callar, genera nuestro mundo.

## **La relación entre afirmaciones y declaraciones**

---

Hasta ahora hemos identificado dos actos lingüísticos, las afirmaciones y las declaraciones. Pareciera, sin embargo, que ambos se sitúan a un mismo nivel y sólo se diferencian según quien conduce la relación palabra-mundo.

Las declaraciones representan el acto lingüístico primario por excelencia, es decir, son las que crean las condiciones para la emergencia de los demás actos.

Para que tengamos afirmaciones necesitamos de un espacio declarativo en el cual ellas se constituyen.

Tomemos un ejemplo, decir “Hoy es jueves” es una afirmación. Para todos los miembros de una comunidad que comparten la forma como llamamos los días, se trata de una proposición que podrá ser considerada verdadera o falsa. El que hace esta afirmación no está pretendiendo modificar nada, sin embargo para que esta afirmación pueda efectuarse hubo de haber un momento en el que, por declaración, se estableció la convención de llamar a los días de una determinada manera que nos permite decir que “Hoy es jueves”.

Dijimos que las afirmaciones dan cuenta de nuestras observaciones y que éstas operan dentro de un espacio de distinciones determinado. Lo que señalamos ahora es que todo “espacio de distinciones”, es en rigor un “espacio declarativo”.

Un error habitual que se suele cometer al comparar las afirmaciones con las declaraciones es el de suponer que, dado el poder de transformación de estas últimas, las afirmaciones son poco importantes. Es más, que las afirmaciones no se relacionan con nuestra capacidad de intervenir y transformar el mundo. Ello es equivocado. Sólo podemos intervenir en el mundo que somos capaces de reconocer y nuestra capacidad de observación es decisiva para un adecuado ejercicio de nuestra capacidad de intervención. Mis evaluaciones de lo que es posible en el mundo en términos de mí actuar, descansa en las afirmaciones que yo pueda hacer sobre él.

A la vez, muchas afirmaciones pueden no tener ninguna significado en términos de mis posibilidades de acción. Por lo tanto, no toda afirmación me es igualmente

importante. Esto nos lleva a una segunda distinción con respecto a las afirmaciones. Además de distinguirse en verdaderas y falsas, podemos establecer que también se distinguen entre afirmaciones relevantes o irrelevantes, según la relación que ellas tengan con nuestras inquietudes.

Por último, las afirmaciones dan cuenta del mundo en que vivimos y, por lo tanto, nuestra capacidad de hacer afirmaciones habla del tamaño y carácter de nuestro mundo.

#### ⇒ La distinción de inquietud:

Una manera de entender lo que llamamos inquietud es haciéndonos la pregunta ¿por qué actuamos? o ¿Por qué hablamos? La respuesta que demos a esta pregunta, en la medida que esté situada dentro de las motivaciones, corresponde a lo que se apunta en la distinción de inquietud.

Decimos que los seres humanos al actuar, nos estamos, “haciendo cargo” de algo. A nosotros, los seres humanos, la existencia nos desafía obligándonos a tomar posición con respecto a ella y por esta razón nos vemos muchas veces obligados a modificar el curso espontáneo de los acontecimientos. Esto último lo hacemos mediante la acción.

***“Cada persona es amo de sus silencios y esclavo de sus palabras.”***

***Proverbio español***

Los seres humanos requerimos del sentido de la vida como condición de nuestra existencia. Esta pareciera ser la otra cara del poder que tenemos de participar en el proceso de nuestra propia creación.

La distinción de inquietud presupone, por lo tanto, que existe un algo que nos lleva a actuar, a intervenir en el curso de los acontecimientos y a no dejarlos fluir de manera espontánea. Ella expresa el supuesto de una cierta insatisfacción, de un cierto desasosiego, de una determinada preocupación, que nos incita a actuar, a ocuparnos en el hacer. Con esta distinción de inquietud se está postulando que las acciones no se justifican por sí mismas, sino en cuanto se hacen cargo de algo.

Por último, la respuesta a la pregunta de por qué actuamos, será siempre motivo de interpretación. En rigor, nunca sabemos por qué actuamos como lo hacemos, aunque sospechamos que ciertas interpretaciones nos pueden llevar a actuar de una forma y no de otra, la distinción de inquietud no nos proporciona un punto de apoyo sólido desde el cual la acción adquiera sentido. Desde la interpretación que estamos proponiendo, tenemos que acostumbrarnos a que no encontramos ningún punto de apoyo sólido.

Decimos entonces que, si bien aceptamos que determinadas interpretaciones conducen a determinadas acciones, también determinadas acciones generan las interpretaciones capaces de conferirle sentido a las interpretaciones.

## **Promesas y ofertas**

---

Las promesas son actos lingüísticos diferentes a las afirmaciones y a las declaraciones. Las promesas son aquellos actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otros. Cuando alguien hace una promesa, se compromete ante otro a ejecutar alguna acción en el futuro.

Cuando nos hacen una promesa, yo puedo tomar compromisos y ejecutar acciones que antes hubiera sido imposible. Por ejemplo, si mi jefe me dice: “Le voy a dar un aumento” yo puedo actuar basándome en el hecho de que cuento con esa promesa.

Las promesas implican un compromiso manifiesto mutuo. Si prometo algo a alguien, esa persona puede confiar en ello y esperar que cumpla con las condiciones de satisfacción de mi promesa. Por lo tanto, el incumplimiento de una promesa nos da derecho a formular un reclamo.



Debido a esta capacidad de hacer promesas podemos incrementar nuestra capacidad de acción, podemos lograr cosas que no nos hubieran sido posibles sin la habilidad de coordinar nuestra acción con el otro. Nos damos cuenta que nuestro trabajo, nuestro matrimonio, nuestra educación, nuestro sistema político, se generaron porque había personas que hacían promesas a otras.

**El acto de hacer una promesa comprende cuatro elementos fundamentales:**

- 🔑 Un orador
- 🔑 Un oyente
- 🔑 Una acción a llevarse a cabo (esto es, algunas condiciones de satisfacción)
- 🔑 Un factor tiempo

Es interesante observar que, cuando hacemos una promesa, en realidad hay dos procesos diferentes involucrados: el proceso de hacer la promesa y el proceso de cumplirla.

La promesa, como un todo, requiere de ambos. El primer proceso, el de hacer una promesa, es estrictamente comunicativo y, por tanto, lingüístico. El segundo proceso, el de cumplir la promesa, puede ser comunicativo o no serlo.

Y la promesa como un todo se termina cuando se cierra el proceso de cumplimiento.

Como ya dijimos, las promesas son actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones mutuamente. Para que esto suceda es necesario, tanto al hacer la

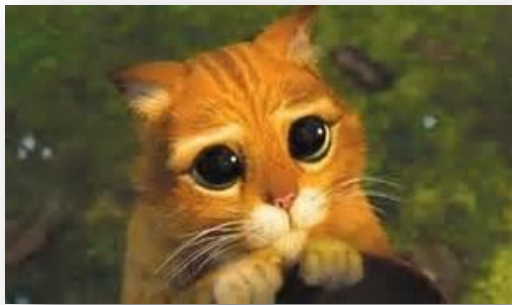
promesa como al cumplirla, que ambas partes lleguen a un acuerdo sobre lo que se está prometiendo.

Las promesas siempre involucran una conversación entre, al menos, dos personas. Esto las convierte en un tipo de acto lingüístico muy especial.

En nuestras conversaciones interiores, las aparentes promesas siempre pueden convertirse en declaraciones. No podemos distinguir una de otra. Para hacer la distinción de una promesa decimos que necesitamos otra persona que se comprometa con nosotros, o bien que nosotros nos comprometamos con ella, a realizar una acción.

Analicemos ahora el primer proceso involucrado, el de hacer una promesa. Este proceso no se completa cuando la promesa es formulada por el orador, sino cuando es aceptada por el oyente.

Sucede lo mismo con el segundo proceso involucrado en la acción de hacer una promesa, el cumplimiento de la misma. Este tampoco se cierra cuando el que prometió considera que ha cumplido con las condiciones de satisfacción que fueron estipuladas al hacer la promesa, sino cuando el oyente recibe lo que se le ha prometido y declara su satisfacción.



Como para hacer promesas se necesita del acuerdo de ambas partes, debemos partir necesariamente de una "petición y oferta". La diferencia entre ambas está dada por que sitúan en personas distintas la inquietud de la que se hará cargo la acción que está involucrada en el eventual cumplimiento de la promesa, de concretarse ésta.

Cuando el proceso de hacer una promesa se inicie con una petición, entendemos que la acción pedida, de ser ésta aceptada, será ejecutada por el oyente para satisfacer una inquietud del orador.

Cuando el proceso se inicie con una oferta, entendemos que la acción ofrecida, de ser esta aceptada, compromete al orador y que ella se hace cargo de una eventual inquietud del oyente.

Las peticiones son movimientos lingüísticos para obtener una promesa del oyente. Una petición puede ser rehusada y, si esto sucede, no se ha hecho promesa. Una petición supone una aceptación anticipada de la promesa requerida. La declaración de aceptación a una petición completa la acción de hacer la promesa. Si alguien dice ¿podes darme una mentita? Y el oyente responde "sí, por supuesto", no esperamos que la primera persona diga, "No gracias". Si las condiciones de satisfacción son claras y si el aceptante accede a otorgarlas, la declaración de aceptación de la promesa queda implícitamente acordada, como una condición de consistencia comprendida en la petición. Este es uno de los compromisos que contraemos cuando formulamos una petición.



Las preguntas son un tipo de petición. En ellas, las condiciones de satisfacción son otro acto lingüístico que se hace cargo de una inquietud de la persona que formula la pregunta. Si yo pregunto a alguien ¿Hace calor? y esa persona me contesta “Sí”, la respuesta incluye tanto la aceptación de la petición como la satisfacción de las condiciones de satisfacción requeridas.

Las ofertas son promesas condicionales que dependen de la declaración de aceptación del oyente. Cuando hacemos una oferta no hemos prometido nada. Al igual que con las peticiones, las ofertas, también pueden ser rehusadas y si esto sucede, no se ha concretado una promesa. Sin embargo, si son aceptadas, la promesa requiere cumplirse.

Como las peticiones y las ofertas son básicamente movimientos de apertura para obtener promesas, comprenden los mismos elementos básicos que hemos identificado en éstas. Incluyen un orador, un oyente, condiciones de satisfacción y un factor tiempo.

Dada la importancia que tienen las promesas en nuestra vida, es conveniente detenerse a examinar cuán competentes somos en hacerlas y en identificar el tipo de problemas con los que nos solemos encontrar. Podemos identificar cuatro problemas comunes:

El primero guarda relación con quien identificamos como el orador. Un problema habitual es encontrarnos con personas que no saben hacer peticiones y ofertas. Y aquí se presentan dos situaciones diferentes.

Por un lado personas que no piden o no ofrecen en determinados dominios de sus vidas o bajo determinadas circunstancias. Ellos esperan que los demás descubran lo que les inquieta o les interesa. Muchas veces caen en el resentimiento de culpar a los demás por no cumplir promesas que jamás se atrevieron a pedir.



Por otro lado, hay también quienes no hacen ofertas y, en consecuencia, asumen un papel pasivo en mostrarse como posibilidad para otros. Si estos otros no los “descubren”, están condenados a pasar inadvertidos en cuanto recursos valiosos para los demás. Ellos, por lo tanto, no toman responsabilidad en hacerse reconocer en lo que valen, sino que quedan sujetos al accidente del descubrimiento por otros.

Hay también quienes creen hacer peticiones u ofertas que no suelen ser escuchadas como tales. Algunos piensan, por ejemplo, que decir que algo no les gusta es equivalente a pedir que eso se modifique. Obviamente no es lo mismo y muchas veces las cosas seguirán como estaban, simplemente porque no se hizo una petición concreta y clara.

Desde el punto de vista del oyente de una petición también pueden producirse problemas. ¿Cuántas veces, por ejemplo, decimos “Sí” a un pedido que consideramos que no debíamos haber aceptado? ¿Cuál es el precio que pagamos en identidad, en autoestima y en dignidad cuando no somos capaces de decir “No”.

Analicemos ahora la acción comprometida y la condición de satisfacción. Estamos ante una situación en la que se hizo una petición o una oferta y ésta fue aceptada.

Sin embargo, lo que el orador y el oyente entendieron es diferente en relación a lo prometido u ofertado. Ambos, sin embargo, operan bajo el supuesto de que esa promesa se hizo y que será cumplida. Ambos tomarán acciones y comprobarán luego que lo que esperaban que ocurriera no sucederá.

Quien espera que se cumpla con la acción prometida verá frustradas sus expectativas, como también las verá quien descubra que lo que realizó para cumplir con lo prometido no produce la satisfacción esperada. ¿Cuál es el costo en productividad, en bienestar personal, en identidad, que resultará de una situación como ésta? ¿Cuántas veces nos vemos enfrentados a situaciones de este tipo?

Por último, cuando se realiza una promesa y no está clara la fecha de cumplimiento, no es una promesa. Quien espera su cumplimiento no puede descansar en el hecho de que tal promesa se cumplirá, dado que no sabe cuando ello podrá suceder. Es más como no está especificado cuándo debe cumplirse la promesa, tampoco hay espacio para reclamo.

## COMPROMISOS CONVERSACIONALES

---

El Ser Humano está proyectándose hacia el futuro, analizando como hacerse cargo de sus necesidades e intereses por medio de sus acciones. Cuando se da cuenta que sus acciones individuales no alcanzarán para satisfacer sus necesidades, puede apelar a la ayuda de otros. Con el pedido se inicia la danza de coordinación de acciones que llamamos “compromisos conversacionales”.

Los compromisos conversacionales afectan tres niveles: la tarea, las relaciones y la identidad.

A nivel de la tarea, el objetivo es coordinar acciones para obtener los resultados que se persiguen. A nivel de las relaciones, el objetivo es generar vínculos de confianza que permitan la coordinación efectiva de las acciones futuras. Y a nivel de la identidad, el objetivo es actuar con integridad y dignidad. Comportándose en forma honorable es la clave para estar en paz con uno mismo y tener la fuerza interior que permita enfrentar los desafíos del entorno.

El objetivo de una conversación en la que se negocian compromisos, es mantener una claridad impecable acerca de “quién se compromete a hacer qué”, para cuando, con qué propósito, y a satisfacción de quién. Para coordinar acciones, es

necesario que los actores puedan sincronizar sus expectativas sobre el futuro. Como ya dijimos la acción es un puente entre un presente insatisfactorio y la visión de un futuro mejor. Para planificar una acción, entonces, es necesario considerar un futuro en el que incidirán las acciones que realizan los demás. Sin poder pronosticar el comportamiento de los otros, sería imposible planear el comportamiento propio.



### Integridad y Confianza

La integridad y la confianza no son dones de observación, sino que son dominios de evaluación.

Integridad no es un objeto que se “tiene”, como se puede tener una nariz, o un brazo. Integridad es una característica del comportamiento que, en opinión de algunos, uno demuestra.

Confianza no es un “activo físico” sino un intangible que deriva de la opinión de quienes evalúan las acciones que uno realiza.

La integridad es función de la comparación entre los compromisos de una persona, sus intenciones y sus acciones. Es imposible evaluar la integridad sin conocer los estados mentales de la persona (sentimientos, creencias, intenciones, etc.)

Los parámetros para evaluar la integridad son la sinceridad y la honorabilidad:

**SINCERIDAD.** La persona íntegra no se compromete sin tener la intención de cumplir. Esto implica:



a) tener la disposición y voluntad necesaria para hacer lo que uno se compromete a hacer.

b) Evaluar que uno tiene la capacidad necesaria para hacer lo que se compromete a hacer.

c) Evaluar que uno cuenta con los recursos necesarios para hacer lo que se compromete a hacer.

d) Empeñar la voluntad, la capacidad y los recursos, en el cumplimiento del compromiso.

**HONORABILIDAD.** La persona íntegra honra incondicionalmente sus compromisos. Esto implica:

- a) cumplirlos, siempre que sea posible y sensato hacerlo.
- b) Si en algún momento la persona cree que el compromiso corre el riesgo de incumplimiento, a raíz de un cambio en la posibilidad o la sensatez de cumplirlo, debe
  - Comunicar en forma inmediata la novedad al “acreedor” de la promesa.
  - Pedir disculpas y explicar las razones existentes que alteraron la situación.
  - Buscar la manera de minimizar los perjuicios causados.
  - Utilizar la dificultad como fuente de aprendizaje, para mejorar la confiabilidad en sus compromisos futuros.

Es importante resaltar que honrar los compromisos ni implica necesariamente cumplirlos.

Cumplir es condición suficiente para honrarlos, pero no es necesaria. Es posible honrar los compromisos aun cuando sea imposible o no deseable cumplirlos. A veces puede ser físicamente posible cumplir con un compromiso pero resulta inconveniente para todas las partes.

## **Rupturas y costes**

---

La ruptura moral del compromiso (integridad) ocurre siempre antes de su ruptura efectiva (coordinación de tareas, relaciones). El momento del quiebre es aquel en el cual quien se ha comprometido descubre que su promesa está en riesgo y decide mantener silencio.

A partir del momento de la promesa, los costos de disculpas y renegociación empiezan a aumentar. El acreedor espera el cumplimiento en tiempo y forma, por lo

que cualquier cambio de planes posiblemente le imponga perjuicio... cuanto más se acerque el plazo de cumplimiento, menor será la capacidad de maniobrar del acreedor frente a un imprevisto.

Por eso, lo mejor es avisar cuanto antes. “Cuanto antes” significa en el momento mismo de descubrir que el compromiso se halla en riesgo, aun así habrá costos incurridos, pero serán mínimos.

Pero, anunciar el riesgo no es suficiente. Una modificación de la promesa requiere una disculpa y el esfuerzo cabal para minimizar las consecuencias negativas que este cambio produce en todos los damnificados.

Si no nos disculpamos sabiendo que uno está en falta es un acto cuasi-delictivo. Es como decir que las promesas o los contratos no nos obligan a cumplir. Más aún, ni siquiera obligan a uno a dar la cara y hacer frente al compromiso.

Pero hay todavía un caso peor: no disculparse (y hasta enfadarse) frente a la demanda de un acreedor que no ha recibido lo que uno prometió. El punto es que cuando la promesa no es cumplida a tiempo, y si uno es conciente de que lo que ha hecho es perjudicial para el acreedor, debe reconocer el error.

## Confianza

---

Es la opinión sobre una persona donde expresamos que:

- ⇒ Opera con integridad
- ⇒ Tiene opiniones fundadas sobre su nivel de competencia y sobre sus recursos.

La segunda condición merece un comentario, ya que aún operando con integridad, una persona puede estar equivocada y prometer cosas que no puede cumplir.

Esta distinción entre integridad y confianza es paralela a la que hay entre equivocarse y mentir. Una persona puede ser sincera (decir lo que en realidad cree), pero estar equivocada (creer en algo que no es cierto). En cambio, mentir significa decir algo que uno cree que no es cierto. Por eso, además de evaluar la integridad del otro, es necesario considerar la confianza de su auto-evaluación, tanto sobre su competencia como sobre la disponibilidad de sus recursos.



La distinción entre sinceridad y capacidad es particularmente importante al evaluar las competencias de los recursos humanos. Muchas veces un colaborador puede sentirse ofendido porque su jefe “no le tiene confianza” para hacer determinada tarea. La sensación de ofensa proviene generalmente de la confusión entre los modelos de integridad (sinceridad) y los de confianza (fundamento de las opiniones). El colaborador puede pensar que su jefe cree que no es



sincero cuando dice que puede hacer el trabajo sin su ayuda. El jefe, sin embargo, cree en la sinceridad de su colaborador. La diferencia de opinión entre el jefe y el colaborador es sobre la capacidad (competencia) de este último para hacer el trabajo por sí solo.

El jefe considera que la auto-evaluación del colaborador es demasiado optimista, o bien, no está dispuesto a asumir el riesgo de que lo sea. Pero eso no quiere decir, de ninguna manera, que ponga en duda la integridad del colaborador.

## Confianza: sinceridad y capacidad

---

**Veamos un ejemplo real:** Marcelo es un manager de ventas, tenía una nueva secretaria llamada Roxana. Marcelo se encontraba molesto porque veía a Roxana muy rebelde. La encontraba capaz, pero, le parecía muy difícil trabajar con alguien “tan difícil”.

Marcelo le había pedido ayuda a Roxana para preparar la convención anual de vendedores.

Marcelo estaba preocupado ya que consideraba que a Roxana le faltaba experiencia en esta tarea.

Marcelo quería asegurarse que todo saldría bien ya que su reputación estaba en juego.

Marcelo la llamó a su oficina con la intención de verificar lo que ella había hecho hasta el momento y darle algunas instrucciones sobre cómo seguir adelante con la tarea. Marcelo describió la conversación como sigue:

Lo que Marcelo pensó y no dijo:

Lo que Marcelo dijo:

Estoy preocupado. No tienes la suficiente experiencia en estas cosas.

M: Roxana ¿Cómo van los preparativos para la convención de ventas?

¿Fantástico? ¿Cómo sabes que está todo fantástico? No tienes idea de que puede salir mal.

R: Fantástico! todo va sobre ruedas.

Por supuesto que necesita mi ayuda.

M: ¿necesitas alguna ayuda?

¡Estás bien ciega! ¿Cómo te vas a dar cuenta de que necesitas mi ayuda?

R: No. Estoy muy bien.

Vamos a controlar los preparativos. Sospecho que aquí hay un problema.

M: De todos modos me gustaría saber qué ha estado haciendo y qué piensa hacer.

Por supuesto que no. Eres una R: ¡Cómo! ¿No me tiene confianza? novata.

No sé qué hacer contigo. Eres M: Si. Por supuesto.  
arisca, testarda y rebelde. Me  
parece que necesito una asistente  
más dócil.

Voy a ver si puedo trasladarle a R: Entonces no me controle tan  
otro puesto. Si no, tal vez tenga que minuciosamente.  
despedirle.

Voy a hablar con mis colegas. A ver M: Muy bien. Siga adelante con los  
quién necesita una secretaria... preparativos.

Al final de la conversación, Marcelo se siente frustrado tanto a nivel de tarea (seguía preocupado por los preparativos de la convención de ventas), la relación (le parece imposible tener un diálogo productivo con Roxana) y su estado interior (su estrés había aumentado significativamente).

Ahora veamos, el comportamiento inicial de Marcelo es un ejemplo de “cortesía terminal”: para no “ofender” a Roxana estaba ocultando su falta de confianza (desconfianza válida, ya que Roxana no tenía experiencia). El problema es que de esta manera no la estaba cuidando a Roxana y si estaba generando todas las condiciones para finalmente despedirla.

Muchas organizaciones generan culturas con esta patología. Las personas se comportan con tanta “cortesía” que terminan matándose unos a otros.

Para resolver la cuestión, es fundamental comprender que ocultar información sobre los sentimientos y pensamientos no ayuda ni cuida a nadie.

La manera de ayudar a los demás es expresar responsable y sinceramente lo que uno piensa. Para ello es fundamental entender la distinción entre los parámetros que componen el juicio de confianza.

## **Integridad colectiva**

Esta surge de la comparación entre los compromisos o acuerdos y el comportamiento de los miembros del grupo. Así como una persona puede comportarse en congruencia con sus compromisos, un grupo puede comportarse en armonía con sus normas operativas. Generalmente las normas son establecidas mediante reglas impuestas sobre el grupo por alguna autoridad externa. Las normas impuestas pueden, a lo sumo, generar un cumplimiento basado en el temor al castigo. Sólo un acuerdo voluntario es capaz de generar un compromiso moral.

La definición consensuada de formas adecuadas de comportamiento es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. Es necesario que

el grupo establezca ciertos acuerdos de conducta. Sin estos acuerdos no existen parámetros que guíen el comportamiento cotidiano de los integrantes de un grupo y permitan evaluar su integridad. En la práctica, el valor de estos acuerdos colectivos radica en la capacidad para establecer límites y definir un área que queda fuera de límites.

Por ejemplo, en todas las organizaciones hay un horario establecido para entrar y un horario para retirarse, sin embargo existe una movilidad o tolerancia de algunos minutos en la regla establecida y “nadie le presta atención”.

## **Compromisos conversacionales en acción**

---

Cuando la danza de compromisos y cumplimientos funciona, hay eficiencia en la tarea, confianza en los vínculos e integridad en las personas. Pero los compromisos conversacionales son terreno fértil para los problemas. Cuando estas conversaciones “se rompen” ocasionan serias dificultades en los negocios y en las vidas personales, la ruptura de compromisos lleva a la ineficiencia, desorganización, desconfianza, resentimiento y erosión de las relaciones. Es más, la capacidad de comprometerse es uno de los factores constitutivos de la persona. Deshonrar compromisos es una falta de respeto hacia el otro y hacia uno mismo como persona.

Problemas en los compromisos conversacionales:

Algunas de las circunstancias para observar son:

1- No hay promesa porque no hubo un pedido. Uno quiere algo y, aunque no expresa su deseo en forma de pedido, espera recibirlo de todas maneras. El otro no se entera del deseo, por lo que no se compromete a satisfacerlo, y ni siquiera sabe que uno tiene expectativas insatisfechas.

2- Hay pedido pero no promesa. Uno pide, pero el otro da una respuesta poco clara, o no acepta. Uno recibe esa respuesta pensando que representa un compromiso, mientras que el otro piensa que no está comprometido.

3- Hay desinteligencias sobre las condiciones de satisfacción. Dada la naturaleza contexto-dependiente de las interpretaciones sobre las condiciones de satisfacción, es probable que los distintos interlocutores tengan distintas ideas sobre los compromisos asumidos.

4- Hay un cambio en las circunstancias. Toda promesa se apoya en la constancia de ciertas condiciones. Cuando hay cambios significativos en dichas condiciones, puede ser imposible cumplir la promesa o no deseable.

5- Quien promete cumple, pero quien había pedido no se entera. No todo cumplimiento es obvio para ambas partes.

6- Quien promete no cumple. Quien promete puede olvidar su compromiso, tener un problema imprevisto o simplemente decidir no hacer lo prometido.

Frente a estos problemas quien se siente afectado puede, quejarse de manera improductiva o hacer un reclamo productivo.

## Quejas improductiva

---

Quien se queja improductivamente busca un oído para desahogarse. Trata de reparar el orgullo herido mediante una venganza.

Las quejas improductivas tienen las siguientes características.

- ➡ Se expresan generalmente ante terceros. Los oyentes son compañeros que simpatizan con la posición del enojado, vale decir, gente que no tiene responsabilidad causal ni puede solucionar el problema. Uno tiende a quejarse ante cualquier persona menos ante la que cree responsable.



- ➡ Buscan simpatía y apoyo. Quien se queja busca muestras de simpatía y apoyo, tiende a hablar sólo con aquellos que acuerdan con su historia. Esto permite al quejoso atrincherarse en la posición de víctima, ignorando datos conflictivos que podrían producir grietas en su historia.

- ➡ Son repetitivas. El quejoso cuenta la misma historia una y otra vez a diferentes personas (que no pueden hacer nada para resolver la situación).

- ➡ Terminan en juicios personales negativos. El quejoso intenta asegurar su imagen de víctima inocente, atribuyendo malas intenciones u oscuros motivos a su (supuesto) victimario.
- ➡ Se orientan a la descarga emocional. Las quejas expresan descontentos y enojos y tratan de asignar culpas. Suelen ser abrumadoras y producen actitudes defensivas.
- ➡ Buscan venganza. En vez de intentar resolver el problema, el quejoso intenta dañar la identidad de quien lo hirió. Sus juicios negativos, por lo general, sirven para “castigar” al otro por su incumplimiento.
- ➡ Generan rencor y enemistad entre los grupos que se quejan y los que no lo hacen. Por estos juicios no hay ninguna posibilidad de comunicación.

## Reclamos Productivos

---

El reclamo productivo tiene por objetivo restablecer la relación y encauzar la conversación. En éste tipo de reclamo, las observaciones de quien reclama son expuestas a la persona que realizó el compromiso, para analizar qué salió mal y cómo se puede reparar.

Los reclamos productivos tienen las siguientes características:

- ➡ Se expresan ante quien hizo el compromiso



- ➡ Se hacen cuanto antes y una sola vez.
- ➡ Se orientan a reparar la situación y a preparar un futuro mejor.
- ➡ Terminan en pedidos y promesas. Los reclamos productivos buscan soluciones en vez de culpables. Estas soluciones implican acciones futuras, coordinación a través de nuevos compromisos.

➡ Generan respeto mutuo y espíritu de equipo. El reclamo sirve para reparar las relaciones dañadas y fortalecer los lazos de confianza entre los interlocutores.

- ➡ Establecen la seriedad del reclamo como acreedor de promesas. Todo comportamiento genera cierta identidad pública. Un reclamo efectivo comunica que uno toma en serio a los demás. Al mismo tiempo, el reclamo informa claramente que uno se toma en serio a sí mismo.
- ➡ Apuntan al protagonismo y el aprendizaje. Los errores aportan valiosa información sobre los procesos de acción y de comunicación.

Pasos de un reclamo productivo:

- 1- Establecer el propósito adecuado
- 2- Establecer el contexto adecuado
- 3- Verificar el compromiso previo
- 4- Verificar el incumplimiento
- 5- Indagar qué paso.
- 6- Evaluar daños y expresar reclamos.
- 7- Pedido de reparación y negociación para el re-compromiso.
- 8- Aprendizaje y preparación para el futuro.

## Disculpas Productivas:

---



La disculpa es la contrapartida del reclamo: cuando uno reclama está guiando al otro a disculparse; cuando uno se disculpa está guiando al otro a reclamar. En la danza de re-compromisos conversacionales, basta con que uno conozca los pasos, para que los dos bailen más efectivamente.

Ofrecer una disculpa productiva es distinto de decir: "Lo siento". La expresión de arrepentimiento y asunción de responsabilidad es sólo una parte de la disculpa; también es esencial emprender las acciones

necesarias para recuperar la integridad perdida: reparar el incumplimiento de la tarea, restablecer la relación de confianza, y ayudar a minimizar el daño causado al otro. Por



otro lado, cuando quien rompe un compromiso se disculpa en forma efectiva, puede no sólo reparar el daño, sino hasta fortalecer la relación. Cada vez que HP descubría que no podría entregar un producto en la fecha prometida, sus representantes llamaban enseguida al cliente para disculparse y hacer arreglos alternativos. La gente de HP era proactiva; en vez de dejar que un retraso provocara la queja de un cliente, revertía el problema convirtiéndolo en una ventaja al admitir su responsabilidad y ofrecer corregir la situación.

Esta política tuvo un enorme retorno en términos de lealtad de los clientes. Lo que “aprendí” de esa situación fue que “las promesas de los grandes (adultos) hacia los chicos (niños) no valen”, yo- al igual que los demás niños- no era una “persona” capaz de recibir un compromiso y tener derecho a reclamar su cumplimiento. La integridad es una disciplina incondicional, no depende del otro. Pensar que necesito comportarme con integridad en mis tratos con adultos pero puedo excusarme en mis tratos con los menores es una trampa peligrosa (para uno y para los niños).

Buscar al acreedor de la promesa y pedirle que nos disculpe. Exactamente lo mismo vale para los subordinados. Pensar que necesito comportarme con integridad en mis tratos con colegas y superiores, pero puedo excusarme en mis tratos con los empleados es una trampa peligrosa (para uno y para los empleados)

## **PASOS DE UNA DISCULPA PRODUCTIVA:**

---

La disculpa productiva puede estructurarse alrededor de los pasos siguientes. Para aclarar la exposición, llamaremos “solicitante” a quien pide la disculpa (quien ha roto un compromiso), y “otorgante” a quien decide darla o no (el acreedor del compromiso roto).

### **1) Establecer el propósito adecuado (Paso preparatorio individual)**

Antes de disculparse, conviene que el solicitante repase el propósito de la disculpa y se asegure de su virtud. El puede verificar que no está intentando justificarse ante el otro, deslindar su responsabilidad, culparlo o avergonzarlo por sentirse herido. (“Fue inevitable”, “No seas tan estricto”, “¡Cómo te vas a poner así, si no pasó nada....!”).

Hay sólo seis propósitos virtuosos para una disculpa productiva:

- ☛ Minimizar los daños causados al otorgante;
- ☛ Reparar la relación, restableciendo la confianza;
- ☛ Ayudar al otorgante a sanar sus heridas emocionales;
- ☛ Recuperar la propia integridad;
- ☛ Respetar (tomar en serio) al otro como acreedor del compromiso; y
- ☛ Aprender de la situación para mejorar el futuro.

La actitud congruente con estos propósitos es de humildad, cuidado y respeto por el otro, no de orgullo ni auto-justificación.

## **2) Establecer el contexto adecuado (Paso preparatorio conversacional)**

Antes de iniciar la disculpa propiamente, conviene que el solicitante (quien Pide disculpa), se asegure de que los elementos contextuales (tiempo, lugar, confidencialidad, estado de ánimo, etc.) sean los adecuados.

También es útil que el solicitante exprese abiertamente sus intenciones. Quien pide que el otro lo disculpe, puede explicar que no viene a iniciar una pelea, sino a intentar reconocer su responsabilidad, a resolver una situación problemática que pone en peligro su integridad y que dificulta la interacción entre él y el otorgante.

## **3) Reconocer el compromiso previo:**

El primer paso de la disculpa es reconocer el compromiso y ratificar la responsabilidad de su cumplimiento, sin pretextos ni justificaciones, verificando su congruencia con el entendimiento del otorgante. Si hay acuerdo, existe una base común para seguir adelante con la disculpa. Si no, Los interlocutores deberán explicarse lo sucedido, para establecer mecanismos que eviten tales malos entendidos en el futuro.

## **4) Reconocer el incumplimiento:**

El segundo paso para el solicitante es reconocer que no cumplió su promesa y aceptar la responsabilidad por el problema. El solicitante no está aceptando una “culpa existencial” ni reconociendo ser una persona despreciable; simplemente se está adueñando del problema y haciéndose protagonista de su resolución.

## **5) Ofrecer una explicación:**

El solicitante reconoce que no ha cumplido su compromiso, pero el otorgante aún no sabe la razón. A través de esta oferta, el solicitante propone revelar su historia explicativa, por qué y cómo pasó lo que pasó. Es fundamental distinguir esta explicación de una excusa que cancela el compromiso, sino compartir su experiencia y su situación.

Con esa información adicional, el otorgante puede evaluar con mayor propiedad las circunstancias del caso.

## **6) Indagar sobre los daños y ofrecer disculpas:**

El no cumplimiento de un compromiso genera dificultades en la tarea, en el vínculo y en los sentimientos de las personas. Para ofrecerse a reparar estos daños, el solicitante debe primero conocerlos y validarlos. El registro de estos daños ayuda a quien ha roto su promesa comprenda las ramificaciones del problema; también ayuda a que quien otorga la disculpa exprese su dolor.

El propósito de este paso, para el solicitante, no es discutir-minimizando la experiencia del otorgante-, sino escuchar la perspectiva del otro, la cual como toda interpretación, no es verdadera ni falsa, sino simplemente su experiencia.

**Así como hay cuatro niveles de daño, hay también cuatro niveles de disculpa.**

El más superficial es el operativo. El solicitante puede tener una excelente explicación con la cual justificarse por no haber cumplido su promesa, pero igual cabe la disculpa ya que ha roto su compromiso.

El segundo nivel es el de la confianza.

El tercer nivel es el dolor emocional. El otorgante puede quedar embargado por emociones como el enfado, la tristeza, el miedo y el estrés. Al disculparse, el solicitante reafirma, ante los demás y ante sí mismo, su compromiso de tomar su propia palabra seriamente y actuar con integridad.

#### **7) Oferta de Reparación y negociación del re-compromiso:**

En esta oferta, el solicitante busca reparar los cuatro niveles de daño: tarea, relación, emoción, integridad. Esto puede significar simplemente re-comprometerse a cumplir la promesa original, o puede extenderse a nuevas acciones. Es importante que pregunte al otorgante qué necesitaría él para sentirse resarcido. La clave es comprender que es el otorgante quien define las condiciones de satisfacción que le permiten declarar que el tema está terminado, resuelto y cerrado. La oferta del solicitante es en realidad una promesa condicionada a un compromiso del otorgante: si el otorgante acepta la oferta y el solicitante cumple su nuevo compromiso, el otorgante se compromete a no guardar rencor.

#### **8) Aprendizaje y preparación para el futuro:**

Al igual que en el caso del reclamo, el último paso de la disculpa es transformar el error en un tesoro de aprendizaje.

## CUADRO CONCEPTUAL DE LOS ACTOS

