

# **ACTOS DEL HABLA II**

**Declaraciones,  
peticiones,  
ofertas y  
promesas**

Carlos Sandoval

**S**ostuvimos que a través de las afirmaciones nuestro lenguaje se adecua al conjunto de distinciones que constituyen la realidad para la comunidad en que hablamos. Con las declaraciones, en cambio, generamos una realidad diferente, transformamos el curso de los acontecimientos para que algo que no iba a suceder en el curso normal de la situación acontezca, generamos contextos para que determinados eventos ocurran o adquieran sentido. A través de las declaraciones el lenguaje revela todo su poder de acción.

**En breve, en las afirmaciones la palabra sigue al mundo y en la declaraciones el mundo sigue a la palabra.**

Al declarar la guerra a otro país o firmar la paz cambia radicalmente la relación entre esos dos pueblos. Al declarar ante el juez civil "acepto a Andrea como esposa" cambia mi identidad pública y se abre un nuevo ámbito de acciones posibles ante mi comunidad. El equipo que declara su misión genera un contexto para la acción que le permite discernir lo urgente de lo importante, planificar, diseñar conversaciones con socios estratégicos, etc. Dar las gracias pone adecuado término a una relación de colaboración que ha sido satisfactoria, pedir perdón o dar perdón nos libera de un hecho pasado que juzgamos causó daño a nosotros o a otros.

El jefe que declara que X profesional es el mejor trabajador del mes, constituye con su declaración a ese profesional en el mejor. El padre que castiga a su hija da existencia a la

sanción a partir de la declaración, el juez que condena al acusado con su acto declarativo genera la culpabilidad.

Nos interesa destacar que la declaración genera un ámbito nuevo de posibilidades de acción que sólo cobra existencia a partir del acto declarativo.

#### ♦ **Declaraciones, poder y autoridad**

Las declaraciones se relacionan directamente con el poder de acción, pues sólo tenemos la capacidad de generar un mundo diferente si tenemos autoridad para declarar y si somos consecuentes con lo declarado. Es más, pensamos que una parte importante de la insatisfacción, improductividad y sufrimiento personal y organizacional pasa por la incapacidad que mostramos en determinados ámbitos de actuar en consecuencia con lo declarado.

Si revisamos nuestra vida personal es muy probable que encontremos un sinnúmero de declaraciones que nos hemos hecho y que sin embargo no ejecutamos: cuidar de nuestra salud, visitar a los amigos enfermos, dedicar más tiempo a nuestros hijos o a la recreación, etc. Por el contrario, todos hemos experimentado satisfacción y bienestar cuando declaramos algo y actuamos en consecuencia, nuestra dignidad se ve reforzada cuando declaramos "hoy dejaré de hacer esto y lo hacemos", nos llena de alegría cumplir con la visita al amigo enfermo. Todos sabemos cómo se ve afectada la identidad pública de una persona o

de nosotros cuando no actuamos en consecuencia con lo declarado. También hemos podido observar cómo el grado de poder personal está vinculado a la pequeñez o grandeza de nuestras declaraciones.

En el mundo de las organizaciones (tanto empresariales, comunitarias como familiares) el poder de ciertas declaraciones está relacionado con la autoridad que la comunidad ha conferido a una persona para hacer las declaraciones que hace. En este sentido decimos que las declaraciones son válidas o inválidas en función de la autoridad que se nos ha conferido para realizarlas. La autoridad en una organización está directamente relacionada con el poder que poseen las personas o equipos de trabajo para efectuar declaraciones que sean escuchadas por los otros como válidas.

Para que la declaración de culpabilidad o inocencia tenga poder, es necesario que la comunidad me reconozca como juez o mediador de un conflicto, para que la declaración de guerra mueva los ejércitos y dé inicio al conflicto con el país vecino es necesario que el que declara esté investido con la autoridad soberana.

Así como en las afirmaciones asumimos el compromiso social de la veracidad, en las declaraciones nuestro compromiso social está vinculado a tener la autoridad para declarar lo que declaramos y a actuar en consecuencia con nuestros actos declarativos.

◆ **Una posible clasificación de las declaraciones**

Desde la perspectiva generativa del lenguaje las declaraciones se pueden clasificar en cuatro tipos:

**a.- Declaraciones efectivas:**

Entendemos a aquellas que dan origen o inician una situación. El árbitro que con su pitazo (declaración) comienza el partido, el jurado que declara ganador del concurso a X persona, el gerente que declara contratado a cierto profesional, el padre que declara un castigo, el marido que declara ante el juez "la acepto como esposa" da origen al matrimonio, etc.

**b.- Declaraciones conclusivas:**

Son aquellas que ponen término a una situación o cierran una posibilidad: el pitazo final del árbitro en el partido de fútbol, la declaración de término de una relación sentimental, comercial o profesional, la declaración de NO ante una petición que recibimos, el acto de dar las gracias al recibir un servicio.

**c.- Declaraciones resolutivas:**

Son aquellas que resuelven un conflicto. Al árbitro que decide que "esto" pertenece a una de las partes en disputa, el gerente que declara qué equipo realizará el trabajo.

**d.- Juicios:**

Son un tipo particular de declaraciones por medio de las cuales emitimos una apreciación o valoramos a las personas, cosas o situaciones: "Jaime es excelente profesional", "Esta organización es la

mejor del mercado en su rubro", "Su hijo es flojo", "María es confiable", etc.

#### ◆ **Análisis de algunas declaraciones en nuestra vida**

Independiente de la validez o no de las declaraciones según la autoridad que se nos ha conferido, hay muchas declaraciones que realizamos en la vida diaria por el solo hecho de ser personas: pedir perdón, aceptar, declarar ignorancia, entre otras.

A continuación realizaremos un breve análisis de algunas declaraciones fundamentales en la vida. Asimismo, nos interesará destacar que nuestra identidad se ve afectada según la forma en que operamos en el mundo declarativo.

#### ◆ **La declaración de NO:**

La declaración de NO nos permite rehusar, no aceptar peticiones que otros nos hacen o demandan o cerrar las posibilidades positivas o negativas que se nos ofrecen en el futuro.

El profesional que rehusa una petición de trabajo porque su agenda está copada o simplemente porque no le interesa. La mujer que dice NO a su "tradicional deber" de servir al marido, la persona que se niega a aceptar una presión que considera indebida.

Sostenemos que es en la posibilidad de decir NO y hacernos cargo de sus consecuencias donde revelamos nuestra dignidad y autonomía como personas. Sostenemos, asimismo, que sólo es posible escuchar una aceptación como efectiva aceptación cuando tenemos la capacidad de

decir NO. Cuando en las organizaciones sólo podemos decir que sí, tenemos que empezar a adivinar cuáles fueron promesas y cuáles no.

Cuando nuestra vida se constituye a partir de un **excesivo NO** lo que nos sucede es que dejamos de existir como posibilidades para otros. Al amigo que por diversos motivos nunca acepta nuestra invitación a comer dejamos, finalmente, de llamarlo. El negocio que nunca tiene el producto que buscamos al poco tiempo dejamos de frecuentarlo.

Un aspecto que nos ha llamado la atención en nuestros trabajos con personas y organizaciones es que muchas veces nuestra corporalidad aparece ante los otros como una negación a las posibilidades de coordinaciones de acción. Evitamos coordinar acciones con el otro para evitar la tensión que nos produce la mala cara con que nos reciben, el tono en que se desarrolla la conversación o la poca recepción que revela la corporalidad del otro.

La **falta de la declaración de NO en la vida** nos constituye en personas con poca autonomía, excesivamente dependientes e inseguras, con falta de propósito propio. Asimismo, nos transforma en poco confiables pues los otros terminan dudando de nuestra capacidad de cumplimiento.

Cuando vemos a profesionales o personas atochadas de trabajo, con duplicidad de compromisos, trabajando a horarios destinados al descanso, seguramente, detrás de ello hay una incapacidad de haber dicho que NO.

Al examinar la coherencia entre cuerpo, emoción y lenguaje descubrimos que muchas veces nosotros tenemos plena claridad que queremos decir NO a una petición, sin embargo, y casi en forma inexplicable, terminamos aceptando aquello que racionalmente deseábamos rechazar. Postulamos que en muchos de esos casos no contamos con la corporalidad para decir NO.

#### ◆ **La declaración de SI**

A través del SI revelamos nuestra apertura y disponibilidad hacia las peticiones que nos hacen los otros o hacia las posibilidades que nos ofrece el futuro.

El profesional que acepta una petición de trabajo, el padre que acepta la petición de sus hijos de estar más presente en el hogar, la empresa que acepta el desafío de diseñar un producto especial para un cliente. No está demás señalar que el SI nos compromete a cumplir la palabra que hemos dado; hacer el trabajo, estar más en casa, encontrar la solución al problema planteado por el cliente.

El **exceso de la declaración de SI** en la vida revela nuestra falta de autonomía, a veces una excesiva actitud servil y otras una falta de propósito o misión propia en la vida o dentro de la organización. El profesional que termina haciendo todas las tareas dentro del equipo, o siempre el "trabajo pesado", el padre que cede reiteradamente a las peticiones de sus hijos sin la capacidad de poner límites, etc.

Por el contrario, la falta de declaración de SI en la vida nos hace desaparecer como oferta o posibilidad para otros o nos constituye en personas rígidas en las conversaciones que implican una negociación.

#### ◆ **La declaración de ignorancia**

La declaración de ignorancia nos abre al mundo del aprendizaje y la innovación. Asimismo, nos permite poner en cuestión nuestras interpretaciones sobre la experiencia y el mundo que no nos resultan satisfactorias. Declarar por ejemplo, "Esto no lo sé y estoy dispuesto a aprender" o "estoy dispuesto a poner en cuestión esta forma de entender nuestra acción y el mundo", declarar en una reunión de trabajo "lo que usted me pregunta no lo tengo claro", entre otras.

Por medio de la declaración de ignorancia se produce una distinción clara entre la experiencia y las interpretaciones que tenemos de ella. Cuando Newton declara su ignorancia respecto al fenómeno del movimiento de los astros está sosteniendo, al mismo tiempo, que las explicaciones generadas hasta ese entonces no le resultan satisfactorias para explicar su experiencia con el universo. Cuando Einstein se abre a pensar el fenómeno de la invarianza de la velocidad de la luz, está por su parte, declarando que la explicación Newtoniana del universo no le resulta satisfactoria.

Asimismo, cuando una empresa u organización decide innovar en sus procesos de producción o flujos de

conversación, está declarando que las interpretaciones que están a la base de sus coordinaciones de acciones no les resultan satisfactorias y están dispuestos a buscar nuevas posibilidades de acción. De alguna u otra forma, pareciera que la declaración de ignorancia vuelve el mundo a su caos inicial y a nosotros nos impone el desafío de darle un orden.

La capacidad de declarar ignorancia está vinculada a lo que los griegos llamaron la "actitud de asombro", es decir, a la capacidad de sorprendernos con el misterio y, especialmente, a la posibilidad de volver a deslumbrarnos con aquello que es común o se ha vuelto habitual en nuestra cotidianidad. La capacidad de hacer preguntas y mantenerse en la incertidumbre que ello provoca es clave para desarrollar la actitud de aprendizaje. Quien vive en el mundo de la certeza permanente o no resiste el mundo de incertidumbre que una pregunta genera, se le hace muy difícil entrar al terreno del aprendizaje.

Sostenemos que uno de los problemas que presentamos como personas y organizaciones para adaptarnos a los cambios e innovar, es vivir bajo el supuesto que lo sabemos todo o que constituye una grave pérdida de identidad profesional el acto de declarar ignorancia al interior de los equipos de trabajo.

#### ◆ **Agradecimiento**

En la declaración de agradecimiento podemos al menos hacer tres distinciones:

- i) **El agradecimiento como declaración que pone término a una relación satisfactoria:** por ejemplo, el cliente que agradece la atención brindada por el vendedor, el padre que agradece al hijo por el favor realizado, el jefe que agradece o felicita a su equipo por la tarea cumplida. Aunque parece una acción menor, la falta de agradecimiento en las coordinaciones de acciones deja abiertas un sinnúmero de conversaciones en las personas u organizaciones a quienes les hemos solicitado algo; "¿Le habrá gustado?", "¿Estará conforme?", "¿Será lo que esperaba?", etc. Asimismo, sostenemos que la falta de gratitud genera una identidad pública nuestra de "mal - agradecidos" y muchas veces da origen al resentimiento.
- ii) **El agradecimiento como declaración de reconocimiento de los otros:** Otro matiz que presenta el agradecimiento es la capacidad que nos da de agradecer a otros por el servicio que nos brindan, por la excelencia de su trabajo, por el cariño con que nos tratan o por lo bien que realizan lo que hacen. El marido que agradece a su esposa por el amor que ha recibido, el jefe que agradece a su equipo el apoyo que le han dado durante el desarrollo del último proyecto, el hijo que agradece a su padre la formación recibida.
- iii) **El agradecimiento como acto de "dar gracias a la vida":** Un tercer matiz que presenta esta declaración es la de agradecer

"gratuitamente" a la vida por lo que ella nos ha regalado; la familia, la naturaleza, ese momento de felicidad, la buena conversación, el cariño recibido, mi ser, etc. A este acto de agradecimiento nosotros llamamos gratitud. Nos causa admiración la persona que en un momento de oración o encuentro espiritual agradece por el acto de existir, por la belleza que lo rodea. Nos emociona el profesional que agradece a su equipo por el solo hecho de haberlo recibido, por "ser como son", por la "maravillosa casualidad de estar trabajando juntos". Nos maravilla el padre que declara su amor gratuito a sus hijos y su pareja. Nos parece que la falta de gratitud en la vida se relaciona, muchas veces, con la soberbia y otras con el juicio que la vida nos debe algo o no nos ha dado lo que realmente nos merecemos.

#### ◆ La declaración de perdón

Tal vez una de las acciones que más nos cuestan en nuestra cultura occidental es el acto de **pedir perdón**; es decir, asumir ante el otro la responsabilidad que tenemos por el incumplimiento de un compromiso contraído o asumir que nuestra acción ha provocado en forma involuntaria un daño o perjuicio a otros. Si observamos nuestras organizaciones y a nosotros mismos, es fácil descubrir cuánta energía invertimos en evitar la declaración de perdón dando complejas explicaciones de por qué no era posible cumplir lo que habíamos prometido, que en verdad "no fue mi

responsabilidad sino la de otros", "que en el fondo, el daño producido no es tal". También nuestra incapacidad de pedir perdón nos hace, muchas veces, evitar relaciones con aquellos que hemos perjudicado o sentirnos permanentemente en deuda. Además del reconocimiento del incumplimiento o del daño provocado a otros la declaración de perdón implica la voluntad de reparar la falta cometida.

Otras veces sucede que nosotros nos vemos afectados por el incumplimiento de un compromiso o nos sentimos dañados por la acción de otros. Cuando, además, la persona o personas que nos causaron el daño no asumen su responsabilidad, sentimos que hemos sido víctimas de una injusticia, lo que nos produce diversos grados de resentimiento. Nos interesa destacar que el resentimiento opera como una conversación pública o privada que se queja permanentemente por el daño producido y sus consecuencias, o enjuicia a la persona que a nuestro parecer cometió la falta. Si observamos bien, el resentimiento es un tipo de conversación que nos deja "atrapados" a la persona que nos causó el daño: El marido que mantiene durante todo el día conversaciones privadas sobre lo que juzga es una falta cometida por su mujer; el gerente que permanentemente mantiene quejas privadas con su equipo de trabajo por las faltas cometidas, el hijo que secretamente mantiene enjuiciamientos a las acciones de su padre o madre que le causaron a su juicio daño.

**Perdonar** es una declaración que libera a la persona que nos causó algún daño, pero, por sobre todo, es un acto que nos libera a nosotros del resentimiento que hemos mantenido a partir de la falta y por tanto, pone término a las conversaciones de quejas o enjuiciamientos en que estamos atrapados y que nos han producido un sufrimiento adicional a la falta provocada.

Al perdonar declaramos que no usaremos en la relación futura de coordinación de acciones el juicio que tenemos de daño o falta cometida por el otro. En otras palabras, volvemos a generar un espacio de confianza que, sin olvidar lo acontecido, hace posible mantener la relación para la coordinación de acciones futuras o le damos término a la relación sin generar resentimiento.

Algo similar a la capacidad de perdonar pasa con la capacidad de **perdonarnos** por las "faltas" que hemos cometido con otros o con nosotros mismos. Con ella ponemos término a una conversación de recriminación personal que nos mantiene atados al pasado que no podemos cambiar y que nos produce sufrimiento en el presente.

#### ◆ **Sobre Promesas, Peticiones y Ofertas**

Las promesas, peticiones y ofertas son los actos del lenguaje a través de los cuales producimos la coordinación de acciones con otros. Sostenemos que la vida social está fundada en los actos de pedir, ofrecer y en la capacidad de hacer y cumplir promesas.

El hijo pide permiso para ir a una fiesta, el profesional ofrece sus servicios en el mercado, el equipo de trabajo está comprometido para entregar el informe en determinado tiempo, el negocio ofrece los productos en el mostrador, el técnico se compromete a estar a las 17:00 horas en la oficina para revisar los equipos.

La promesa siempre supone un **"compromiso manifiesto mutuo de acción futura"**. Esto es importante pues una petición sólo se constituye en promesa cuando la otra parte se compromete a llevar a cabo la acción que se le solicita. Asimismo, la oferta sólo se constituye en promesa cuando la otra parte acepta que realicemos la acción que estamos proponiendo. **En definitiva, el acto de hacer una promesa (oferta, petición) se cumple cuando ésta es aceptada por el oyente.** El ofrecimiento de pasar a buscar a Paulina a las 21:00 horas para ir a la comida, se constituye en promesa cuando ella acepta la oferta; la petición para que el equipo de trabajo entregue el informe a determinada hora se constituye en promesa cuando el equipo acepta la petición.

**Constituir una promesa** es un acto siempre lingüístico que se cumple, como acabamos de señalar, cuando el oyente acepta la petición u oferta formulada. Por el contrario, el acto de **cumplir una promesa** puede implicar acciones lingüísticas y no lingüísticas. La promesa de dar la hora se cumple con un acto lingüístico "son las 12:07", la promesa de construir un puente, o de llevar pan a casa se cumple cuando la obra está construida o el alimento está en

el hogar. Pese a ello, sostenemos que el ciclo de una promesa termina cuando el que pidió o aceptó la oferta declara que se ha cumplido a su satisfacción lo acordado; es el simple "gracias por pasarme a buscar a la hora convenida", "el término del contrato con la empresa que construyó el puente y su respectiva inauguración".

La falta de declaración de término en el ciclo de una promesa es fuente de permanentes conflictos en las relaciones humanas.

Toda promesa genera una acción futura que se llevará a cabo. Sin embargo, ante el compromiso de la acción futura podemos iniciar acciones en el presente o establecer nuevos compromisos que suponen el cumplimiento de la primera promesa. En otras palabras, toda promesa da lugar a una compleja red o danza de compromisos, acciones, ofertas y peticiones.

Veamos un ejemplo. Si arreglando mi casa establezco el compromiso con el pintor que éste se presentará el martes 20 de julio a las 10:15 de la mañana y que el trabajo estará listo el jueves 22 de julio en la tarde. Ante ese compromiso, yo puedo iniciar conversaciones con la empresa de alfombras para que inicie la instalación el día 23, además, solicitar al carpintero que venga a instalar las repisas y muebles del escritorio el 24 en la mañana, en otro ámbito hago un pedido a mis hijos para que saquen de las paredes cuadros, afiches y todo aquello que moleste para la pintura; me pongo de acuerdo con mi mujer para no hacer vida social en casa durante esos días y, por último, programo el retiro de los

fondos del banco para el día 23 en la mañana a fin de pagar al pintor por el servicio prestado.

Asimismo, la promesa de entregar el informe a cierta hora por parte del equipo hace posible que iniciemos acciones como citar a la junta de acciones, comprometernos a enviar una respuesta a los clientes, entre otras.

En definitiva, ante una promesa de acción futura se genera un mundo de acciones posibles que antes de la promesa eran imposibles. Creemos que es fácil observar a estas alturas el tremendo poder de acción y de coordinaciones de acciones que nos abren las peticiones, ofertas y promesas. Asimismo, es posible observar, la tremenda descoordinación, insatisfacción, pérdida de energía, tiempo y recursos que produce el incumplimiento de las promesas o nuestra incapacidad para establecer compromisos efectivos.

Todos sabemos lo difícil y desagradable que es trabajar o coordinar acciones en culturas organizacionales, donde no se puede confiar en el cumplimiento de las promesas que se establecen y en el reducido poder de acción futura que tenemos en ellas, pues nadie puede iniciar otros compromisos hasta "ver" que la promesa se ha cumplido.

Sostenemos que la identidad pública de las personas y organizaciones se construye en gran medida a partir de la capacidad que éstas manifiestan para realizar ofertas, aceptar pedidos y, por sobre todo, hacer y cumplir promesas.

El incumplimiento de una promesa por su no realización o por no cumplir con las condiciones de satisfacción estipuladas da origen a un legítimo reclamo, pues la falta al compromiso ha provocado un daño en la coordinación de acciones en que se encontraba inmersa dicha promesa. Sin embargo, en toda promesa que hacemos, al ser un compromiso de acción futura, existe una probabilidad de no poder cumplirla, por motivos de "fuerza mayor". En esos casos nuestro compromiso es revocar oportunamente la promesa y ofrecer una solución alternativa que no interrumpa la red de acciones futuras que se ven amenazadas por nuestra revocación.

Si el maestro que nos va a pintar la casa se enferma, su compromiso es llamarnos de inmediato y ofrecernos otro pintor que pueda hacerse cargo de la tarea en los tiempos requeridos. Si la empresa que nos prometió un modelo determinado de computadores para nuestra organización no cumplirá su pedido por un accidente sufrido en el traslado de los equipos desde el exterior, asume el compromiso de avisarnos a tiempo, ofrecernos otros equipos o comunicarnos con otra empresa que pueda cumplir con nuestra solicitud.

### **Breve análisis de los elementos de una promesa**

En todo acto de ofrecer, pedir o prometer están presentes los siguientes elementos: un orador, un oyente, una acción a llevarse a cabo con sus condiciones de satisfacción, el tiempo de cumplimiento y la

confianza. Además, interviene el trasfondo de obiedad compartida. Sostenemos que el grado de efectividad de nuestras promesas pasa por la adecuada presencia de estos elementos.

**Orador:** Gran parte de los problemas que enfrentamos para coordinar acciones, de nuestra ineffectividad e incluso del sufrimiento se encuentra vinculado a la incapacidad que presentamos en determinados ámbitos para hacer pedidos y ofertas de manera clara y precisa.

Muchas veces en la relación de pareja, e incluso en la vida organizacional, andamos esperando en silencio que los otros nos adivinen los pedidos que deseamos formular o esperando que "los otros" se den cuenta de la oferta que somos para el desarrollo de tal o cual proyecto. Es más, luego que no se cumple el pedido o la oferta que nunca hicimos andamos resentidos por la supuesta falta de consideración hacia nosotros. La estructura de la petición u oferta no formulada dice algo así como "Declaro que siempre esperé que hicieras esto por mí. Afirmo que nunca te lo comuniqué. Declaro estar resentido contigo por no adivinar y cumplir lo que yo esperaba de ti".

Otras veces nuestro problema radica en que formulamos peticiones u ofertas que no son escuchadas como tales por nuestra comunidad y, por tanto, no dan origen a la acción futura que esperamos. Son las clásicas circulares en las organizaciones que señalan "sería deseable ahorrar energía, entregar los informes a tiempo, etc.", o las peticiones como "me gustaría que me pases a buscar

a las 5", "si puedes, me entregas el informe a tal hora", etc.

Sostenemos que la capacidad o incapacidad de hacer peticiones y ofertas nos define una forma de ser y el mundo de posibilidades que tenemos a la mano.

**Oyente:** Otro ámbito de problemas en el acto de hacer promesas se origina en la ausencia del destinatario u oyente de nuestra petición u oferta. Todos conocemos el acuerdo de las reuniones que dice "para el próximo lunes es necesario presentar el informe de ejecución presupuestaria en el comité ejecutivo", como es posible observar la acción está clara, sin embargo, el responsable no existe. Seguramente, en algún momento todos hemos pronunciado la célebre frase ¡¡TELEFONO!! o ¡¡TIMBRE!! A la espera de que alguien se dé por aludido con nuestro pedido.

En otro dominio, sostenemos que mucho sufrimiento y agobio en el ámbito personal y profesional pasa por no saber aceptar ofertas o rehusar pedidos. En el extremo, cuando no sabemos aceptar la ayuda o colaboración que nos proponen estamos operando bajo el juicio que somos capaces de hacer todo, de solucionar solos los problemas que se presenten, en definitiva, declarando que la presencia de los otros es innecesaria para llevar a cabo la tarea en que estamos comprometidos. Por el contrario, cuando tenemos problemas para rehusar pedidos nuestra agenda se ve atorada de compromisos que no podemos cumplir, trabajamos en horas de descanso, sacrificamos la

excelencia por el mero cumplimiento y, finalmente, el agobio y el stress se hacen presentes.

**Condiciones de satisfacción:** Una fuente importante de malos entendidos, descoordinaciones y conflictos en nuestras relaciones personales y laborales encuentran su origen en la distinta concepción que tienen las partes de las condiciones que dan adecuado cumplimiento a la promesa que se ha establecido. "Pensé que el informe lo requerías sin los porcentajes de ventas por mes", "patrón, yo creí que quería el techo blanco", "yo supuse que usted estaba enterado del costo del arreglo", "no, pues los materiales se consideran a parte", etc.

El origen habitual de las diferencias en las condiciones de satisfacción se produce porque no las especificamos con claridad al momento de formular la oferta o el pedido.

Nos interesa recalcar aquí que la declaración de satisfacción que pone adecuado término a la promesa es un acto que realiza el oyente en el caso de las ofertas y el orador en las peticiones; en definitiva el cliente o beneficiario de la acción. **Fecha de cumplimiento:** Una de las condiciones de satisfacción claves para el adecuado desarrollo de una promesa es su fecha de cumplimiento. Sin la determinación explícita de cuándo se dará cumplimiento a lo acordado no existe promesa, pues a partir de ella, no es posible generar otros compromisos de acción con seguridad y menos dar origen a un reclamo por su incumplimiento.

En nuestra experiencia en organizaciones nos ha tocado observar cientos de "supuestos compromisos" adoptados por los grupos directivos o equipos de trabajo que al no *contar* con fechas de cumplimiento explícitos duermen en el baúl de las buenas intenciones o, peor aún, se suman a la frustración organizacional.

**Trasfondo de obviada:** Toda conversación se da en un contexto más amplio de significados compartidos. Cuando acordamos, por ejemplo, que "Juan entregará el informe de ventas el próximo lunes en la reunión del comité ejecutivo", se está operando sobre la presuposición que Juan sabe al igual que todos que es un informe, en qué consiste específicamente el informe de ventas, dónde y a qué hora es la reunión, entre otras.

Las culturas generan trasfondos de obviada que permiten producir economías importantes en los actos de hacer promesas: las siglas o sobrenombres de programas o productos, las presuposiciones compartidas de condiciones de satisfacción, los ritos que hay que seguir para que los pedidos sean efectivos o las ofertas escuchadas, la forma en que debemos presentarnos o comportarnos en determinadas ocasiones o los lugares en donde se da cumplimiento a la promesa.

El problema surge cuando ante personas u organizaciones que presentan otras culturas, nosotros operamos como si ellos compartieran nuestro trasfondo de obviada. Sólo en algunos países entendemos lo que significa juntarnos "tipín 5", "entre

cuatro a cuatro y media" o "ahorita"; sólo estando inmersos en la organización podemos comprender el real significado del acuerdo "ya, yo veo eso y te llamo".

**Confianza:** Hemos sostenido reiteradamente que todo acto lingüístico lleva aparejado un compromiso social. Las afirmaciones, el de proporcionar evidencia; en las declaraciones el de tener autoridad para declarar lo que declaro y actuar en consecuencia. En el caso de las peticiones, ofertas y promesas asumimos el compromiso de la **sinceridad y la competencia para realizar las acciones comprometidas**.

Entendemos por **sinceridad** el juicio que cada parte involucrada en la relación tiene respecto a que la conversación pública del otro no está siendo negada por una conversación privada.

En nuestra experiencia como consultores hemos trabajado con organizaciones donde al final nadie cree en la sinceridad de los compromisos y conversaciones de los otros, en donde siempre existe la pregunta "¿Qué querrá conseguir de mí que no me lo está diciendo?" o "¿Para dónde va con esta conversación?".

También hemos observado juegos gerenciales de pedir "un informe urgente para mañana" y luego no verlo, no darle importancia o responder al profesional que viene a dejarlo urgente "Ah!, el informe, ya... haber... déjalo por ahí".

La **competencia** dice relación con el juicio que tenemos respecto a que la

otra parte o incluso uno mismo cuenta con los recursos, habilidades y competencias necesarias para dar adecuado cumplimiento a la promesa. Por ejemplo, muchas veces juzgamos sincera la oferta que nos hace nuestro hijo o un equipo de trabajo, pero dudamos de la competencia de ellos para cumplir lo prometido.

Sostenemos que a la base de las relaciones de confianza o desconfianza de las personas u organizaciones se encuentran apreciaciones sobre la sinceridad y la competencia.