

CAPÍTULO 14

PEDIDOS Y PROMESAS

*Los seres humanos son animales
que hacen promesas.*

Friedrich Nietzsche

-GRANITO ROSA DE BRASIL, en planchas de 50 centímetros para recubrir 30 columnas de concreto de 8 metros. Necesitamos la mitad de las planchas pulidas y la mitad lustradas. Las juntas deben ser perfectas para que las columnas parezcan ser totalmente de granito. En total, 480 planchas para fines de abril. ¿Pueden hacerlo?

Enrique, el manager de ventas de Stone-Works, escucha atentamente. La voz en el otro extremo de la línea pertenece a Felipe, vicepresidente de ArCons, una de las mayores empresas de construcción. Felipe llamó para averiguar si Stone-Works podría proveer el granito para una de sus obras.

Enrique sabe que ese trabajo será -muy visto y podría traer más clientes a Stone-Works. "Pedidos así no caen todos los días", piensa. Y responde con confianza:

-Para fin de abril. Ningún, problema.

-¡Perfecto! -dice Felipe-. Redactaré el contrato y mañana le mandare un fax con las especificaciones.

Después de colgar, Enrique se encamina hacia la planta. Elena, la manager de operaciones, está supervisando un trabajo especialmente complicado.

-¿ Tiene un minuto, Elena?

Con gesto preocupado ella contesta: -¿Un minuto? le doy 50 segundos. Estamos enloquecidos de trabajo. ¿Qué pasa?

Enrique le explica la situación.

-¿Para fines de abril? -dice Elena-. Es un plazo muy apretado.

-Sí, lo se -acepta Enrique-, pero este es un proyecto fundamental para nuestro futuro.

Elena responde: -En, fin., vamos a tener que agregar un montón de horas extra, pero si es tan importante, haremos todo lo que se pueda.- Al mismo tiempo piensa: "Trataremos, pero no puedo hacer milagros. Si tenemos suerte, quizás lleguemos a tiempo".

Enrique, interpretando que Elena ha aceptado el compromiso, le agradece: -Sabía que podía contar con usted.

Pero los problemas empiezan desde el principio. El granito se demora en Brasil. La fecha del primer despacho pasa sin noticias, al igual que la del segundo. Abril se convierte en mayo y el material sigue ausente. Finalmente, el granito llega a Stone-Works el 15 de mayo, dos semanas más tarde de la fecha de entrega final. Enrique y Estela toman una decisión heroica: interrumpir el trabajo de López e Hijos, el cliente más importante de Stone-Works, para hacer la entrega a ArCons.

Pasan otras dos semanas y, a pesar de todos los esfuerzos, el trabajo no se termina. Elena ordena más horas extra, aumentando así los costes mucho más que la productividad. Pasa otra semana. Ya entrados en junio, furioso, Felipe llama a Enrique:

-¿Qué diablos está pasando?! Tenemos la obra parada por sus malditas planchas. ¿Dónde está el granito que me prometió para fines de abril?

Enrique intenta una excusa:

-Tuvimos problemas con los brasileños. Se atrasaron en el embarco más de un mes...

Felipe no tiene paciencia para historias:

-Brasileños... ¡cuentos! Usted me prometió el trabajo para hace más de un mes y medio. Ya mismo estoy saliendo para allá para ver qué está pasando. Espéreme en la planta...

Felipe entra en la planta, contempla las 287 planchas terminadas y horrorizado e incrédulo, exclama: -Dios mío, ¿qué han hecho? ¡Están mal! Enrique pregunta en tono conciliador:

¿Cuál es el problema?

-¡Han pulido la mitad de cada plancha y lustrado la otra mitad. Esto no es lo que dicen las especificaciones!

-¿Cómo que no? Eso es lo que nos pidieron: planchas de 50 cm, mitad lustradas, mitad pulidas.

-¡No!, yo pedí que la mitad de las planchas, 240, estuvieran lustradas y la otra mitad, o sea las otras 240, estuvieran pulidas. 240 planchas lustradas Y 240 planchas pulidas, eso es lo que necesito y eso es lo que le pedí. ¿No pueden entender las especificaciones? ¿Qué van a hacer ahora? -continúa Felipe, con su cara a pocos centímetros de la de Enrique-. "Para fines de abril, no hay problemas", dijo usted. Ya se han excedido dos meses y, para peor, estropearon más de la mitad de las planchas. ¿Qué le digo a mi cliente?

Antes que Enrique pueda responder, un asistente entra y le susurra al oído:

-El Sr. López lo está esperando en su oficina. Está furioso. Quiere saber por qué su trabajo está demorado...

Una conversación como tantas otras, que empezó con un pedido y una promesa, produce un efecto dominó: problemas en el negocio, equívocas interpretaciones, falta de coordinación, pérdida de confianza, desgaste en las relaciones, confusión, y altos niveles de estrés. El resultado final es potencialmente catastrófico para todos los participantes. Lamentablemente, esta clase de quiebres ocurren a menudo, tanto en los negocios como en la vida personal, dejando un tendal de sentimientos de frustración.

El pedido de Felipe (aceptado por Enrique), alteró el futuro de muchas personas: además del de los dos protagonistas, el de Elena, los operarios de Stone-Works, el personal de ArCons, sus clientes, aquellos relacionados con López e Hijos y muchísimos otros conectados con ellos. A partir de la llamada telefónica, el mundo de toda esa gente cambió. Una simple conversación creó una compleja serie de acciones y reacciones capaz de afectar literalmente a miles de personas. Este es el poder del lenguaje. Usado con efectividad, abre enormes posibilidades; usado inconscientemente, puede destruir a las personas y a las organizaciones.

La raíz de estos problemas es una pobre comprensión (de la naturaleza y la importancia de los compromisos). Los compromisos son cruciales para organizar la vida social (de los seres humanos, desde la mínima sociedad conyugal hasta la más compleja sociedad planetaria). Sin embargo, la gran mayoría de las personas viven en un estado de inconciencia, sin prestar demasiada atención a sus compromisos. Pocos son los que entienden cuán profundas son las consecuencias (de estos compromisos para las interacciones efectivas, las buenas relaciones y la paz interior). Los compromisos inconscientes son una amenaza para la tarea, los vínculos y la integridad de las personas.

Lenguaje y acción

"El trabajo está listo." Esta oración describe un estado de situación mediante el modo indicativo. La oración no altera la realidad: sólo la representa en palabras, la hace comunicable. Pero el lenguaje no es meramente descriptivo; el lenguaje es también activo. Cada vez que uno expresa algo, está haciendo algo, está realizando una acción. Por ejemplo, cuando uno dice "gracias", no está describiendo nada, uno está *dando* las gracias, realizando el acto de dar gracias. O cuando uno dice "discúlpame", no está descri-

biendo su estado interior de contrición sino pidiendo disculpas. Aun cuando uno dice "el trabajo está listo", está creando condiciones que alteran el futuro. Por ejemplo, la persona interesada podrá ahora ir a retirar dicho trabajo.

Cuando se hace un pedido o una promesa, no se describe en palabras cierto estado presente del mundo. Los pedidos y las promesas sirven para expresar la intención y el compromiso de hacer que el estado futuro del mundo concuerde con tales palabras. Por ejemplo, cuando alguien dice: "Por favor, envíen las materias primas a la planta el viernes al mediodía", está apelando a la ayuda (de su proveedor para co-crear un futuro donde las materias primas estén en la planta el viernes al mediodía. Cuando uno ofrece: "Puedo pasar a buscarlo a las nueve y media", está proponiendo un curso de acción que podría ocurrir en el futuro. Cada vez que uno se comunica está "creando" el

inundo, no meramente describiéndolo. El lenguaje es un espacio generativo, en el cual los seres humanos podemos inventar posibilidades que antes (del hablar) no existían.

La capacidad de recibir y hacer compromisos es una de las características definitorias de una persona. Justamente, la "personería jurídica" es el permiso legal que se le otorga a una entidad no-física (organización) para participar en contratos. Por otro lado, el hecho de ser humano hace que cada uno de nosotros sea automáticamente "persona" capaz de poseer derechos y contraer obligaciones (aunque para hacer algunas de estas cosas legalmente es necesario ser "persona mayor de edad"). Esto significa que uno siempre tiene el poder de declarar su promesa, oferta o pedido. Cualquiera puede hacer una sugerencia simplemente diciendo "le sugiero...", o un pedido diciendo "le pido...", o una promesa diciendo "le prometo...", o una oferta diciendo "le ofrezco...". Lo que nadie puede hacer es declarar el compromiso de otro, a menos que lo autorice un permiso especial delegado por este.

Una tierna escena que observé en un restaurante refleja la relación entre la capacidad de pedir y el existir como persona. Una familia estaba sentada cerca de mi mesa: la madre, el padre y un niño de aproximadamente cuatro años. El camarero se acercó y, dirigiéndose a la madre, preguntó: "¿Qué se va servir la señora hoy?" La mujer hizo su pedido. El camarero sonrió al padre: "¿Y el señor?" -pregunto-. "¿Qué gusta servirse?" Luego de tomar su orden, el muchacho se volvió hacia el pequeño: "¿Usted señor? ¿Qué gustaría ordenar para el almuerzo?". La cara del niño se iluminó con una inmensa sonrisa; radiante de entusiasmo le dijo a su padre: "¡Papá, el señor cree que soy una persona de verdad!".

Compromisos

En las conversaciones donde se negocian compromisos, el objetivo es lograr una mutua comprensión sobre *quién hará qué i cuándo*. Para organizar acciones es necesario coordinar expectativas y contar con la realización efectiva de esas expectativas. En el momento del compromiso, tanto quien promete, como quien recibe la promesa construyen una visión del futuro basada en el acuerdo. En el momento del cumplimiento, los interlocutores hacen real esa visión. Los problemas ocurren cuando las personas tienen distintas expectativas, o cuando no cumplen sus compromisos.

Muchos piensan que el objetivo de un pedido es conseguir que quien lo recibe lo cumpla. Esto es verdad sólo en parte. El objetivo de un pedido es satisfacer intereses o necesidades de alguien. Una forma de hacer esto es comprometer la colaboración del otro, pero si el otro no quiere o no puede cumplir el pedido, es mejor saberlo, y entonces solicitar ayuda en alguna otra parte. La claridad comunicacional es la clave que permite a un conjunto de personas actuar con efectividad.

Hay tres vías que llevan al compromiso: la promesa, la oferta y el pedido. Quien promete, declara su compromiso unilateralmente. No es necesario que haya algún "otro" que acepte la promesa. Por otro lado, para convertirse en compromiso, tanto la oferta como el pedido requieren de la aceptación de su destinatario. A diferencia de la promesa, en los casos de la oferta y del pedido, el compromiso no es una *declaración* sino una *conversación*.

en la cual, al menos dos interlocutores llegan a un acuerdo. El compromiso es *un contrato*, no un acto unilateral.

Promesas

La promesa es un acto lingüístico por el cual alguien asume el compromiso de producir algo en el futuro, mediante la ejecución de ciertas acciones (por sí mismo, o por aquellos por quienes asume la responsabilidad). "Iré a la reunión", "Te llamo con una respuesta antes de las seis y media", "Nuestro técnico irá a revisar su ordenador mañana a la tarde", "Juro defender la Constitución", son ejemplos de promesas. En cada caso, quien promete declara su compromiso de generar ciertas condiciones futuras.

Las promesas son responsabilidad de quien promete. Al hacer una promesa, quien se compromete lo hace con absoluta responsabilidad. A excepción de las situaciones coercitivas, el compromiso expresado mediante la promesa es un acto libre y voluntario que pone en juego la integridad de la persona. No valen las excusas del tipo "no podía decirle que no", o "me insistió tanto que tuve que decirle que sí". Al decir "prometo", uno acepta la responsabilidad de honrar tal compromiso. Si uno no quiere hacer lo que otro le pide, la única respuesta honorable es declinar; decir, sencillamente, "no". Adoptar la posición de víctima, pensando que uno no tiene alternativa, es una trampa que le quita valor y dignidad a la persona, y genera grandes problemas en las relaciones y en la efectividad. (Ver el Capítulo 2, Tomo 1, "Responsabilidad incondicional".)

Se pueden delegar las acciones necesarias para cumplir una promesa, pero la responsabilidad es indelegable.

Quien "firma" el contrato queda comprometido, aun cuando su promesa implique que otra persona será quien realice tales acciones.

Las promesas generan redes de compromisos. Cada promesa posibilita (e implica) otras promesas, con lo que crea redes (de compromisos). Por ejemplo, cuando el manager de producción promete al de ventas que terminará el producto dentro (le la serrana, este último puede prometer al cliente que recibirá el producto terminado en no más de diez días. Esto faculta al cliente a prometer a *su* cliente que su pedido será satisfecho antes de fin de mes, lo cual permite a este segundo cliente prometer a su directorio que el lanzamiento del nuevo producto se hará de acuerdo con la programación original. Cada promesa es un eslabón en la cadena de compromisos que sostiene el funcionamiento de cualquier empresa. De la misma forma, las cadenas de compromisos inter-empresarios sostienen el funcionamiento del sistema económico. (Ver la historia al final del capítulo siguiente. "Yo, el lápiz".)

No todas las promesas son explícitas. En tanto ciertos compromisos son explícitos, muchos no lo son. Aunque ninguno de los asistentes a un teatro ha prometido en forma explícita no gritar "¡Fuego!" sin causa justificada, hay un acuerdo implícito en la sociedad, por el cual tal alarma es una falta (y hasta un delito). Si alguien diera la alarma sin razón, los otros espectadores y el dueño del cine tendrían legítimos fundamentos para realizar

un reclamo. El problema de las promesas implícitas es que distintas personas pueden asumir que hay distintas promesas en vigencia (ver los capítulos 5, en el Tomo 1. "Modelos mentales", y 12, "La escalera de inferencias", en este tomo). Por ejemplo, uno puede suponer que su jefe ha "prometido" pagarle horas extra, mientras que el jefe supone que uno ha "prometido" trabajar hasta cuando fuera necesario sin compensación adicional. En estos casos, es necesario hacer explícitas las promesas implícitas.

Las promesas son contexto-dependientes. En un combate de boxeo, los compromisos implícitos sobre la no agresión física son distintos que en una sala de reuniones. Por lo tanto, ciertos ataques son aceptables en un contexto y no en el otro. Dado que las promesas son contexto-dependientes, las diferentes interpretaciones de los contextos y de los compromisos pueden infligir estragos en los vínculos en los que existen diferencias culturales. Por ejemplo, en la Argentina, si uno promete ir a una fiesta a las nueve de la noche, podría crear gran embarazo si llegara antes de las nueve y media; pero si hace tal promesa en Alemania, podría causar un problema si llega después de las nueve y cinco. La globalización de las comunicaciones y las diferencias culturales demandan que uno esté siempre alerta para considerar los contextos interpretativos en los cuales se establecen los compromisos.

Las promesas se saldan mediante una declaración de cumplimiento. Para dar por cumplida una promesa, hace falta una declaración de satisfacción por parte del receptor. Si uno acepta un pedido en el cual su interlocutor le solicita que le entregue tal informe a las cinco de la tarde, su promesa permanecerá abierta hasta que el interlocutor considere que ha cumplido las condiciones de satisfacción estipuladas. Por ejemplo, puede darle el informe a tiempo, pero el otro puede considerarlo desordenado, incompleto o inaceptable por alguna otra razón. En ese caso, el cumplimiento de la promesa se halla en cuestión. Si al entender del interlocutor el informe ha observado las condiciones de satisfacción, él dirá "Gracias", forma normal de declarar que la promesa ha sido cumplida. Es importante señalar que "gracias" no es sólo una expresión de gratitud, es también un juicio que expresa satisfacción y que da por consumada la promesa.

Las promesas siempre conllevan riesgo interpretativo. Podría creerse que siendo cuidadoso en las comunicaciones y diligente en las acciones, se evitan los incumplimientos de las promesas. Pero dados los distintos modelos mentales en los que la interpretación del lenguaje tiene lugar, es imposible asegurarse de que todos los participantes de una conversación comprendan lo mismo. Uno puede creer que está prometiendo "A", mientras que el otro ha entendido "B". Este riesgo es inevitable, pero se puede reducir su probabilidad. Tornarse el tiempo necesario para establecer un marco interpretativo compartido reduce significativamente las interpretaciones equívocas. La clave es recordar que las promesas son contexto-dependientes y las distintas personas operan a veces desde distintos contextos. Por eso es importante desarrollar un contexto común. (Ver el Capítulo 8 de este tomo, "Check-in".)

Las promesas siempre conllevan riesgo ejecutivo (de ejecución). El futuro, al igual que las acciones de otras personas de quienes pueden depender nuestras promesas, son impredecibles. Aunque uno crea que podrá hacer lo que promete, siempre existe el riesgo de algún imprevisto que le impida cumplirla. Cuanto más arriesgada sea la promesa (mayores demandas con menores recursos), más probable es que algo falle. Es imposible eliminar completamente el riesgo ejecutivo, pero uno puede reducirlo prometiendo solamente aquello que evalúa (después de un análisis cuidadoso) que podrá cumplir. En el Capítulo 16, Tomo 2, "Recompromisos conversacionales", se demuestra que es posible "honrar" un compromiso aun cuando sea imposible "cumplirlo".

Las promesas oscuras generan desintelencias. Una forma espuria de reducir los riesgos ejecutivos de las profesas, es aumentar los riesgos interpretativos haciendo promesas ambiguas o "hedgeadas" (del inglés, *hedging*, que significa cubrirse para no experimentar riesgos). Un ejemplo típico es el de quien promete "*tratar de hacer algo*" o "*ver que se puede hacer sobre el tema*". El compromiso es siempre un compromiso para producir un resultado, no para "intentar" producirlo. Diluir la promesa diciendo que uno "hará todo lo posible" o que "pondrá todo su empeño", sólo sirve para reducir la incomodidad de expresar el rechazo al pedido del otro. Pero, como lo ejemplifica la historia del principio de este capítulo, el precio de no asumir esta realidad termina siendo mucho mayor en el largo plazo.

Ofertas

Una oferta es una promesa con una condición de reciprocidad. Por ejemplo, si uno le ofrece a otro: "Puedo terminar mi informe hoy mismo, si (usted) me entrega la información de las ventas antes del mediodía", o: "Lo llamaré mañana si (usted) me deja una tarjeta con su número telefónico", o: "Me puedo hacer cargo de ese nuevo trabajo si (usted) me permite contratar a otros tres ingenieros". En todos estos casos, la aceptación de la oferta implica un compromiso tanto para quien ofrece como para quien acepta. A veces, la condición de reciprocidad está implícita o es, simplemente, la aceptación de la oferta. Por ejemplo, un proveedor de servicios de Internet puede ofrecer e-mail gratis para atraer usuarios. Esta oferta no requiere contraprestación, pero espera conseguir la buena voluntad de quienes la acepten. De la misma forma, un empleado puede ofrecerse para hacer un trabajo extra sin pedir nada a cambio (al menos no explícitamente). El ser una oferta permanente es la manera principal (le tener éxito en todo sistema de libre asociación. El intercambio de valor por valor es la base de las buenas relaciones en la empresa, el mercado, la familia, los amigos, etc.

La oferta nace de la voluntad de servicio. La capacidad de hacer ofertas está directamente relacionada con la capacidad de convertirse en una oportunidad para el otro. El éxito de una empresa depende de su habilidad para ofrecer valor a sus clientes y conseguir que estos clientes retribuyan tal valor con más dinero de lo que cuesta generarlo. La oferta apunta a los intereses del otro, por lo tanto, es fundamental escuchar y entender su situación para hacer propuestas que le generen utilidad. Esta es la base de una "actitud de

servicio", la aspiración de servir al otro para que este alcance sus objetivos. (Ver el Capítulo 27, Torno 3, "Volviendo al mercado".)

La oferta implica un riesgo. De acuerdo con el modelo mental corriente, la autoestima y la autovaloración están basadas en la aceptación de las ofertas que uno hace. Ofrecer, entonces, parece entrañar riesgos. Si la oferta es rechazada, se sentirá una disminución de la autoestima y valoración. Por eso, muchas personas temen hacer ofertas "Si no ofrezco", piensan, "no tengo la posibilidad de ser rechazado." Aunque cierta, esta creencia es endeble, paralizante y contraproducente. El miedo al rechazo hace que uno, literalmente, se frustre a sí mismo para evitar ser frustrado por los demás. Esta represión engañosamente protectora es la causa principal (le pérdidas ocultas: el no ofrecer hace que uno pierda oportunidades de interactuar con los demás, de establecer relaciones más profundas y de crecer mediante el servicio.

Pedidos

El pedido es un acto lingüístico por el cual quien pide, intenta obtener una promesa por parte de quien escucha. "¿Puede (usted) hacerse cargo del equipo de ventas?" "Me gustaría presentar sus conclusiones en la reunión de calidad de mañana. ¿Me podría dar un resumen de ellas?" "Por favor, alcánceme la información sobre el estado de las cuentas a cobras", son ejemplos de pedidos. En cada caso, quien pide, solicita la ayuda de quien escucha, para generar ciertas condiciones que satisfagan su inquietud.

Los pedidos nacen de una carencia. Pedir implica reconocer que uno desea o necesita algo que puede obtener de manera más eficiente con la ayuda de otro. Así como hacer una pregunta implica que uno no sabe la respuesta, hacer un pedido implica que uno no es capaz de hacer algo en forma tan efectiva como el otro podría hacerlo. En el corazón de todo pedido hay una insatisfacción a resolver con la ayuda de otros. Descubrir esa insatisfacción básica es la clave para entender el "espíritu", más que la "letra" del pedido. Por ejemplo, quien pregunta "¿A qué hora teníamos que salir?" puede estar solicitando información o pidiéndole (veladamente) al oyente que se apresure. La "condición de satisfacción" del pedido (la cosa pedida), es la forma en que quien pide quiere resolver su insatisfacción.

Los pedidos exponen a quien pide. La admisión de carencia, que está implícita en el pedido, hace que muchas personas prefieran no pedir o pedir sin claridad, tratando (le ocultar sus necesidades. El modelo mental corriente condiciona la autoestima a la capacidad de "valerse por sí mismo" o de "saberlo todo". (Ver el Capítulo 1, Tomo 1, "Aprendizaje, saber y poder".) Reconocer, mediante un pedido, que unir no es omnipotente u omnisciente aparece, a la luz de este modelo mental, como una falencia personal que erosiona la estima de la persona. Igualmente, la idea de que el más competente es quien menos ayuda pide, causa estragos en las organizaciones. No pedir (ayuda) es un paliativo circunstancial al problema profundo de autoestima. La única forma de trascender

esta dificultad es reconocer que el valor personal no depende de ser sobrehumano. Y que el valor de un ejecutivo no requiere que sea "un llanero solitario".

Otro riesgo de pedir, es que el pedido sea declinado. Hay personas frágiles que no pueden distinguir el "no" al pedido, del "no" a quien lo formula. Por eso se sienten profundamente rechazados cuando alguien no acepta su solicitud. Para disminuir la dificultad de pedir, es necesario darse cuenta de que el otro tiene la posibilidad de declinar, y que esa respuesta no es un reflejo del propio valor personal. Cuanto más seguro uno se sienta, cuanto más "a prueba de rechazos" sea su autovaloración, mayor será el riesgo que estará dispuesto a tomar haciendo grandes pedidos (así como grandes ofertas y grandes promesas). La capacidad de recibir negativas a los pedidos es una competencia emocional fundamental de todo adulto (y de todo empresario).

Los pedidos pueden ser tácitos. Un pedido no necesita una expresión explícita; sólo es necesario que sea escuchado por el oyente. Por ejemplo, un cirujano puede decir "¡Bisturí!" para solicitar que su asistente le alcance el instrumento, o un maitre puede simplemente chasquear sus dedos para pedirle al camarero que se acerque a atender a los nuevos comensales. Lo importante no es la forma en que el pedido se realiza, sino la forma en que el pedido se escucha. Aunque los pedidos tácitos son operativos, pueden llevar a confusión cuando uno cree que está pidiendo y el otro no se da cuenta de haber recibido un pedido.

Así como hay promesas "hedgeadas", también hay pedidos implícitos. Por ejemplo, una mujer podría decirle al marido "Me gustaría mucho tener un ordenador" tres días antes de su cumpleaños, o un adolescente puede escribir una nota para pedirle a "Santa Claus" un *snowboard*, y dejarla en la mesa del comedor donde los "Santas" suplentes seguramente la encontrarán. Este "pedir sin pedir" trata de obtener los beneficios del pedido, mientras que evita el riesgo del rechazo (por lo menos el rechazo explícito). Pero pedir de esta forma solapada suele producir problemas de comunicación y resentimiento en ambas partes. "¡Por qué no me pides de una vez lo que quieres!", puede pensar exasperado el receptor; "¡Por qué no haces (le una vez lo que sabes que quiero de ti!", puede pensar irritado el emisor. Los dos están insatisfechos con la situación, pero por supuesto nadie va a exponer el juego; se supone que el emperador no está desnudo.

Los pedidos son contexto-dependientes. Todo pedido depende de un contexto compartido. Dado que las condiciones de satisfacción no pueden ser especificadas en forma aislada (su significado depende del contexto de la conversación), es importante que los interlocutores operen en un contexto común. Este marco interpretativo asegura que la escucha de quien recibe el pedido sea congruente con la intención comunicativa de quien lo hace. Como ya explicamos varias veces, sin un contexto compartido es imposible comunicarse.

Formas canónicas

Si bien las ofertas, pedidos y promesas acontecen en la escucha de los participantes de una conversación, podemos determinar y utilizar formas canónicas (es decir ajustadas

a un cierto canon), para analizar sus elementos clave. Estas formas canónicas pueden parecer rípidas al ser utilizadas en las conversaciones corrientes. Por eso, en lugar de proponerlas como la forma de hacer pedidos, ofertas y promesas, las aplicaremos como herramienta de estudio. Por otro lado, una vez que un equipo adopta estas formas como lenguaje común, el contexto compartido hace que puedan ser utilizadas sin parecer rudas. De la misma manera en que un cirujano no es descortés por no decir "por favor" en la sala de urgencia, un equipo puede comunicarse expeditivamente sin que nadie se sienta menospreciado. Sólo hace falta acordar de antemano cuáles serán las formas lingüísticas a utilizar.

Las formas canónicas de la promesa, la oferta y el pedido son:

(Yo) te prometo hacer X antes de (momento) Y

(Yo) te ofrezco hacer X antes de (momento) Y (si tú haces Z antes (le W)).

(Yo) te pido que (tú) hagas X antes de (momento) Y.

Utilizaremos el pedido como base para analizar los elementos comunes a estas tres formas, dejando al lector la tarea de extender el ejemplo.

1. Mensaje. Aunque parezca trivial, es fundamental que el pedido esté expresado de manera tal, que pueda ser escuchado por quien deberá responderlo. Puede ser verbal, escrito o en cualquier otra forma comprensible, de modo que constituya un mensaje inteligible para ambas partes. Como dijimos unos párrafos atrás, para evitar el riesgo y la exposición (le pedir, a menudo las personas formulan los pedidos en sus mentes, nunca los expresan y esperan de todas maneras que el otro los cumpla. En esos casos, no es sorprendente que haya disputas al respecto. Un compromiso sólo alcanza validez cuando el pedido ha sido escuchado y aceptado por quien promete.

2. Responsable-emisor. (h) te pido que (tú) hagas X antes de (momento) Y. Hay alguien que hace el pedido, alguien es también el responsable con poder para determinar si se han cumplido o no las condiciones de satisfacción. Cuando el sujeto falta o está indefinido, es imposible para aquellos que escuchan el pedido saber frente a quién se están comprometiendo, a quién le pueden pedir aclaraciones o con quién pueden negociar. Por ejemplo, si el jefe dice: "Es necesario que incrementemos la productividad en un 10% dentro de los próximos tres meses", los empleados pueden preguntarse: "¿Necesario para quién?" "¿Quién lo pidió?" "¿Qué significa 'incrementar la productividad'?" "¿Quién decidirá cuándo leernos alcanzado el objetivo?" "¿Es este un pedido de nuestro jefe o es de algún superiora", etc.

3. Verbo. (YO) te *pido que* (tú) hagas X antes de (momento) Y El modo indicativo del verbo (te pido, te sugiero, te ruego, te ordeno, etc.) expresa claramente la naturaleza declarativa del pedido. Al usar la interrogación ("¿Puedo quitarle unos minutos?"), o el condicional ("Necesitaría unos minutos de su tiempo"), el pedido pierde energía y claridad.

Pedir preguntando o en modo condicional es una manera (le encubrir el pedido y reducir la exposición de quien pide. Por ejemplo, uno se expone mucho menos al decir: "Es fundamental que cooperemos para terminar este trabajo", que: "Te pido ayuda para

terminar este trabajo (porque no creo que pueda hacerlo solo)". El problema es que la reducción del riesgo también reduce la efectividad del pedido.

4. Oyente-receptor. (Yo) *te* pido que (*tú*) hagas X antes de (momento) Y El pedido está dirigido a alguien. Hay alguien que debe aceptar y asumir un compromiso, o declinar. Cuando el receptor es indefinido, no queda claro quién debe responder. Por ejemplo, si uno dice: "Alguien tendría que avisar a la fábrica de los cambios en el producto" o, peor aún: "¡Es necesario ajustar las especificaciones!", será imposible generar un compromiso claro acerca de quién hará qué y para cuándo. Tal vez alguien avise, o quizás nadie lo haga. No dirigirse a alguien específico es una forma aparentemente "cortés" de pedir. Pero esta cortesía esconde el deseo de reducir el riesgo de pedir. Si uno no le pide a alguien, no hay tal "alguien" que pueda declinar su pedido. Lamentablemente, tampoco hay tal "alguien" que pueda aceptarlo y cumplirlo.

5. Condiciones de satisfacción (incluyendo el tiempo). (Yo) *te* pido que *hagas X antes de (momento) Y*.

El objeto del pedido es obtener algo, X, en algún momento futuro, antes de Y Estas condiciones X e Y deben ser observables, vale decir deben contar con parámetros que permitan evaluar claramente si han sido cumplidas o no. Si estas condiciones de satisfacción están mal especificadas o mal entendidas, no hay posibilidad de que la conversación llegue a buen término. Por ejemplo, un jefe que pide a sus empleados que "sean más participativos", puede abrir una caja de Pandora. ¿Qué significa ser "participativo" para él? Cuáles son sus parámetros? ¿Qué observaciones usaría para evaluar la actitud "participativa" de los empleados? Cómo sabrían los empleados si están "participando" en la forma correcta? Estas preguntas pueden ser difíciles de responder, pero dejar flotando la imprecisión trae problemas para todos.

No especificar las condiciones de satisfacción ayuda a "reducir resistencias" haciendo más probable que el otro acepte el pedido. El problema es que el pedido que el otro escucha y acepta puede tener condiciones de satisfacción distintas de las del pedido que se cree haber expresado. Por ejemplo, cuando uno pide que se le entregue un trabajo "lo antes posible", el otro puede estar aceptando dárselo "cuando le convenga" (es decir, no antes de la semana que viene), mientras que el primero cree haber obtenido el compromiso para recibirlo "no más allá de mañana".

En los pedidos hay también elementos implícitos.

6. Intereses. Detrás de cada pedido hay un interés que intenta satisfacer quien pide, una carencia que el pedido apunta a atender. La escucha efectiva no consiste simplemente en entender el pedido, sino comprender el interés que subyace al mismo. En el ámbito empresario, la capacidad de escuchar la necesidad que el cliente no sabe expresar es un elemento clave para el diseño de productos revolucionarios. Nadie le pidió a Sony que inventara el walkman, nadie le pidió a Raytheon que inventara el horno de microondas. Pero al prestar atención a las oportunidades de mejorar la vida de los

consumidores, tanto Sony como Raytheon encontraron firmas de satisfacer con sus ofertas intereses latentes.

7. Contexto de obviedad. Los pedidos ocurren dentro de un marco interpretativo que da sentido a la comunicación. Esta constelación de componentes que "damos por sentados" es necesaria para poder comprometerse. Como hemos visto, los actos lingüísticos asociados a los compromisos son contexto-dependientes. Cuando distintas personas operan dentro de distintos contextos de obviedad, las desinteligencias no se hacen esperar.

En el capítulo siguiente, analizaremos cómo los pedidos, las ofertas y las promesas se compaginan en una danza lingüística que llamaremos "compromisos conversacionales".

CAPÍTULO 15

COMPROMISOS CON VERSACIONALES

La confianza es el lubricante que hace posible el funcionamiento de las organizaciones. Es difícil imaginar una organización sin algún aspecto de confianza operando de alguna forma en algún lugar. Una organización sin confianza es más que una anomalía es una aberración, una oscura criatura de la imaginación kafkiana. La confianza implica responsabilidad, predictibilidad, confiabilidad. Es lo que vende productos y mantiene a las organizaciones en marcha. La confianza es el adhesivo que mantiene la integridad organizacional.

**Bennis y Nanus,
Líderes**

La vida económica depende de los lazos morales de confianza social. Este es el lazo no verbal y no escrito entre las personas que facilita las transacciones, promueve la creatividad individual, y justifica la acción colectiva. En la lucha global por el predominio económico (...) el capital social representado por la confianza será tan importante como el capital físico.

Francis Fukuyama

EL SER HUMANO ESTA SIEMPRE proyectándose hacia el futuro, analizando cómo hacerse cargo de sus necesidades e intereses por medio de sus acciones. Cuando prevé que sus acciones individuales no alcanzarán para satisfacer sus necesidades, puede apelar a la ayuda

de otros. Como analizamos en el capítulo anterior, la forma principal de solicitar esa ayuda es haciendo un pedido. 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. Ser reconocido como "buen socio" es condición necesaria para poder participar eficaz y activamente en proyectos colectivos. A nivel de la identidad, el objetivo es actuar con integridad y dignidad. Comportarse 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 cuándo, con qué propósito y a satisfacción de quién". Para coordinar acciones, es necesario que los actores puedan sincronizar sus expectativas sobre el futuro. Como explicamos en el Capítulo 1, "Aprendizaje, saber y poder", la acción es siempre un puente entre un presente (relativamente) insatisfactorio y la visión de un futuro (relativamente) más satisfactorio. Si trasladamos el eje temporal hacia adelante, también podemos ver que un plan de acción es un puente entre un futuro cercano (relativamente) insatisfactorio, y un futuro más lejano (relativamente) más satisfactorio. Para planificar una acción, entonces, es necesario considerar un cierto 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.

En el mundo de los negocios, la coordinación de acciones adquiere una escala tan monumental, que resulta inconmensurable para cualquier ser humano. El sistema económico tiene tal complejidad, que es imposible administrarlo en forma centralizada. Como los economistas clásicos, desde Adam Smith hasta Ludwig Von Mises, han postulado y las economías socialistas han penosamente comprobado, la única manera viable de organizar tal complejidad es descentralizar la toma de decisiones. Gracias a la información del sistema de precios, los agentes económicos individuales pueden hacer sus cálculos y tomar sus decisiones, sin preocuparse por comprender el sistema global. La guía de la "mano invisible" de Adam Smith hace que la maximización de la utilidad (o rentabilidad) individual, genere la optimización del sistema global, salvando las imperfecciones institucionales y políticas. (El ensayo "Yo, el lápiz", al final de este capítulo, es una conmovedora demostración de este punto.)

Pero como argumentó el premio Nobel de economía Friedrich Hayek, es absolutamente imprescindible que el mercado cuente con una infraestructura legal adecuada. Para funcionar, el sistema económico debe basarse en un sistema político y jurídico que asegure la integridad de los compromisos. Mediante la protección de la propiedad privada y los contratos, el sistema jurídico permite que los agentes se comprometan con credibilidad y que esos compromisos no puedan ser rotos sin consecuencias. Si falta esta infraestructura (como por ejemplo en Rusia o Somalia), el capitalismo degenera en un sistema de mafias donde la violencia física es la única forma de organizar la sociedad.

Para obtener los beneficios de la libertad, es necesario operar en un marco jurídico de integridad y confianza.

Integridad y confianza

Integridad y confianza no son dominios 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 alguien, uno demuestra. Igualmente, confianza no es un "activo físico" sino un intangible que deriva de la opinión de quienes evalúan las acciones que uno realiza. Ciertamente hay observaciones que fundamentan las evaluaciones de integridad o confianza, pero para producir un juicio, esas observaciones deben ser comparadas con parámetros. La mayoría de la gente opera con parámetros implícitos, lo cual suele causar graves malentendidos. Por eso, queremos ofrecer una serie de criterios para evaluar el comportamiento de una persona con respecto a su integridad y a la confianza que merece.

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 (le la persona (sentimientos, creencias, intenciones, etc.). Como nadie puede leer la mente de otro, sólo uno mismo puede saber con certeza si está actuando con integridad. Cualquier tercero que intente formarse una opinión al respecto necesitará hacer inferencias.

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 necesarias 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 formas de minimizar los perjuicios causados y renegociar el compromiso,
 - utilizar la dificultad como fuente de aprendizaje, para mejorar la confiabilidad en sus compromisos futuros, tal como detallarnos en el capítulo siguiente, "Recompromisos conversacionales".

Es importante resaltar que honrar los compromisos no 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 un compromiso, pero resulta inconveniente para todas las partes. Un ejemplo puede ser una reunión que pospone un jefe porque recibe una llamada urgente para atender un problema muy serio. El jefe no pierde su integridad por cancelar la reunión (al no cumplir el compromiso asumido con su equipo), siempre y cuando honre dicho compromiso explicando la situación y minimizando el perjuicio causado por el cambio. Esta definición de integridad diferencia la dimensión *condicional* del cumplimiento de los compromisos (realizar la tarea prometida), de la dimensión *incondicional* (honrar los intereses del otro y la seriedad de la palabra empeñada).

Rupturas y costes

La ruptura moral del compromiso (integridad) ocurre siempre antes de su ruptura efectiva (coordinación de tareas, relación). El momento del quiebre es aquel en el cual quien se ha comprometido descubre que su promesa está en riesgo y decide mantener silencio. La gravedad del quiebre y sus costes a todo nivel pueden describirse mediante el siguiente gráfico:

A partir del momento de la promesa, los costes de disculpa 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 maniobra 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. Sea por un error de cálculo de recursos o capacidades, sea por algún evento sorpresivo, en el preciso instante en que uno se da cuenta de que posiblemente no pueda llegar a cumplir en tiempo y forma, debe dar la alarma. Aun así, habrá costes incurridos, pero serán mínimos. En la Figura 1, esto está indicado por la primera porción (le la función de costes, entre los puntos 1 y 2.

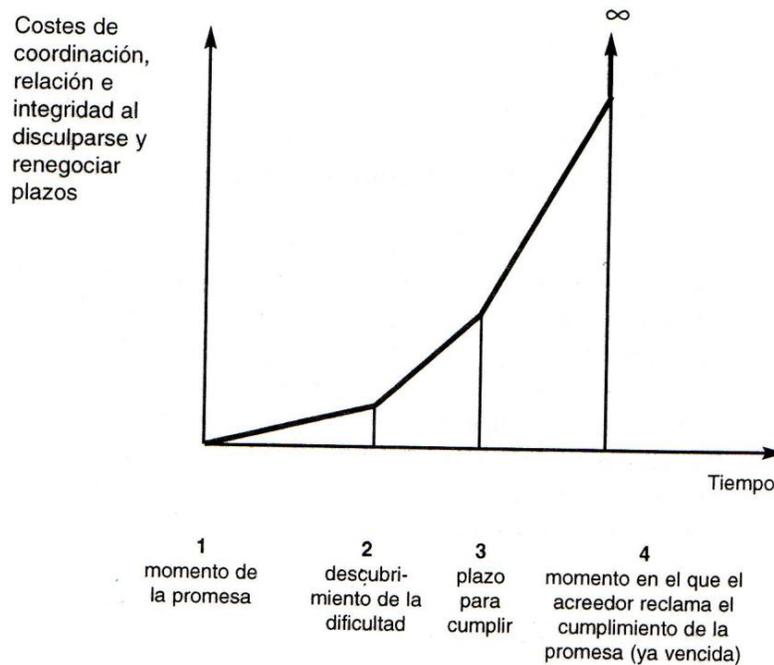


Figura 1. Costes de la ruptura de compromisos

Como veremos en el capítulo siguiente, "Recompromisos conversacionales", 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. La incomprensión de este tema puede generar serios problemas, como lo ilustra una situación ocurrida en uno de mis cursos multiconferencias. En el primer encuentro, trabajamos intensamente sobre la importancia de los compromisos. Todo el mundo estuvo de acuerdo con implementar la metodología aquí descrita para su actividad laboral cotidiana. Durante el intervalo entre conferencias, recibí por e-mail excelentes informes sobre el funcionamiento del nuevo sistema. Finalmente, llegó el momento del segundo taller. Cuál no fue mi sorpresa al encontrarme allí con sólo el 25% de los participantes. Tres cuartos de los miembros del grupo estaban ausentes.

Le pregunté al encargado de logística del seminario si sabía qué había sucedido. Su respuesta me dejó helado: en los dos días anteriores, prácticamente todos los ausentes le habían mandado e-mails o voice-mails "disculpándose" por no poder asistir al comienzo del seminario por tener "conflictos de agenda". Más aún, según el informe del encargado del curso, la mayoría de los "disculpantes" alardeó en sus mensajes de estar usando de manera efectiva lo aprendido sobre modificación de compromisos en la primera conferencia. De más está decir que eso era absolutamente incorrecto.

Al día siguiente, ya con el 90% de los asistentes en la sala, tuvimos una larga conversación sobre las disculpas. Una disculpa efectiva implica mucho más que dejar un mensaje. Para

honrar la palabra empeñada es necesario comunicar a todo el mundo que uno no asistirá a la reunión, explicar a todo el mundo por qué uno "decidió" no ir (hablar de "compromisos ineludibles" es una falta de responsabilidad, como explicamos en el Capítulo 2, "Responsabilidad incondicional"), ofrecer una disculpa y preguntar si hay algo que uno pueda hacer para minimizar el perjuicio causado. Si todos los participantes hubieran hecho esto (y con más de dos días de anticipación), probablemente yo habría sugerido posponer un día el inicio del taller. Así hubiéramos solucionado fácilmente una situación que, generó fricciones entre los que decidieron ir y los que decidieron no ir ese primer día.

Para enfatizar la diferencia entre comprensión conceptual y aplicación activa de esos principios, conviene extender la historia un poco más. En el seminario, todo el mundo acordó que había habido un error en la explicación y se comprometió a operar más conscientemente con sus compromisos. A la semana siguiente, de acuerdo con lo que me contó un manager, cinco de los participantes tenían una reunión con un facilitador que venía del exterior para enseñarles un nuevo proceso administrativo. Sólo uno de ellos asistió a la cita. Los otros cuatro se "disculpaban" mediante e-mails... ¡la noche anterior! Como dicen los norteamericanos, *Old habits die hard* (es difícil matar los viejos hábitos).

Si no se anuncia el riesgo del quiebre, hay dos posibilidades: se puede llegar a subsanar el problema sin que el acreedor sufra ninguna demora, o se puede faltar a la promesa. En el primero de los casos no hay problema; (le hecho. muchos deudores no avisan del riesgo especulando con esta posibilidad. "Si puedo arreglar las cosas", piensan esperanzados, "no hay necesidad de hacer ruido". Lamentablemente, muchas veces estas esperanzas se ven frustradas. El deudor se va atrasando más y más, mientras que el acreedor no sabe nada y los espacios de maniobra van desapareciendo. En la Figura 1, esto está indicado por el aumento de la pendiente de la función de costes en su segunda porción (después del momento de descubrir el riesgo).

Un coste que se agrega en esta segunda porción (indicado por el aumento de la pendiente) es el de la integridad. En la primera parte, hasta el momento de descubrir que el compromiso podía estar en jaque, había costes de efectividad, coordinación y, tal vez, de malos sentimientos. Pero luego del punto de descubrimiento, se agrega la posible demanda contra la integridad del deudor. "Si sabías que podías tener problemas para terminar a tiempo", podría perfectamente decir el acreedor, "¿por qué no me avisaste?" Por lo menos, con más tiempo podría haber tomado medidas para reducir las consecuencias."

En el punto 3, donde se vence el plazo de cumplimiento, no quedan ya esperanzas de resolver el problema "a tiempo". Por supuesto, uno puede seguir creyendo que "en un poquito más" termina y posponer la disculpa, pero estos pensamientos suelen ser nada más que una racionalización, una cortina detrás de la cual uno se esconde avergonzado. A partir de este momento no hay excusas para no disculparse. El coste de estar "desaparecido" aumenta notablemente. El acreedor no sólo queda esperando el cumplimiento, sino que también tiene todo el derecho de acusar al deudor de desconsideración y falta de integridad. Esto está expresado por el nuevo aumento de la pendiente de la función de costes a partir de este momento.

La única justificación íntegra para este comportamiento del deudor es el olvido. No es que olvidarse justifique romper los compromisos; de ninguna manera. Olvidarse es un quiebre serio por el cual el deudor debe asumir responsabilidad y comprometerse a resarcir al acreedor. Además, ese olvido deberá servirle al deudor para aprender que su sistema de control de compromisos es inadecuado, y establecer las nuevas medidas del caso.

Recuerdo un episodio sumamente embarazoso. Había citado a dos colaboradores para una reunión de trabajo en mi casa. Todavía en la oficina, recibí una llamada de un cliente que me pidió ayuda por un problema urgente que estaba teniendo. Acepté su pedido y me enganché en una larga conversación telefónica con él. En medio de esa conversación, vi entrar a mis colaboradores en el despacho. En ese momento, me corrió un sudor frío por la espalda. Me había olvidado completamente de la reunión en casa. Sentí pena, culpa y temor simultáneamente: había dejado plantada a mi gente.

Inmediatamente le expliqué a mi cliente la situación y le pedí continuar la conversación más tarde. Aceptó, y colgamos. Me dirigí entonces a mis colaboradores y antes de que pudieran decir nada, con gesto genuinamente compungido, les confesé mi olvido y les pedí la mayor (le las disculpas. También les ofrecí invitarlos a cenar en uno de los mejores restaurantes de Boulder para resarcirlos del daño. Aceptaron las disculpas y la invitación. Terminamos haciendo nuestra reunión en Flagstaff House. Pero ahí no terminó la cosa. A la mañana siguiente me compré una agenda electrónica, de esas que tienen alarmas para recordar los compromisos, y me prometí a mí mismo usarla religiosamente.

A partir del punto 3, no disculparse sabiendo que uno está en falta es un acto cuasi-delictivo, un hermano menor del robo. Es como decir que las promesas o los contratos no nos obligan a cumplir. Más aún, ni siquiera obligan a dar la cara y hacer frente al compromiso.

Pero hay un caso todavía peor: no disculparse (y hasta enfadarse) frente a la demanda de un acreedor que no ha recibido lo que uno prometió. En mi trabajo escucho una y otra vez casos en los que el deudor reacciona agresivamente frente al reclamo del acreedor. Lamentablemente, excusas como "¡Y qué querías que hiciera, mi jefe me cambió las prioridades...!", o: "¡No me hables así, hice todo lo que pude!" son la norma más que la excepción. En el gráfico, esta situación está marcada con una flecha que lleva los costes hacia el infinito.

Es importante distinguir la razón de este coste infinito. Es perfectamente posible que el jefe del deudor le haya cambiado las prioridades, o que el deudor se haya esforzado denodadamente por cumplir su promesa; ese no es el punto. El punto es que la promesa no fue cumplida a tiempo, tampoco hubo una disculpa antes del plazo de vencimiento, ni siquiera hubo una disculpa *después* del plazo de vencimiento y, lo peor de todo, ni siquiera hay una disculpa *frente a la* justificada demanda del acreedor insatisfecho. A esta altura hay dos posibilidades infelices: inconciencia o inmoralidad. Si uno es consciente de que lo que ha hecho es imperdonable, tiene que reconocer el error. Repito, lo que se debe reconocer *no* es, necesariamente, el error de seguir las instrucciones del jefe o no haber tenido la competencia de terminar a tiempo. Lo que hay que reconocer es el error por no haber avisado cuanto antes y buscado la forma de reparar el daño.

Confianza es la opinión sobre una persona donde expresamos que:

- a) opera con integridad (de acuerdo con la definición anterior),
- b) tiene opiniones fundadas sobre su nivel de competencia y sobre sus recursos.

La segunda condición es importante, ya que aun operando con integridad, una persona puede estar equivocada y prometer cosas que no puede cumplir (de acuerdo con la opinión que *uno* tiene). 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 confiabilidad de su auto-evaluación, tanto sobre su competencia como sobre la disponibilidad de sus recursos.

Por ejemplo, alguien puede pedirle a un amigo que le preste U\$S 10.000 para invertir en un negocio "infalible", y prometerle que devolverá el dinero (con intereses) en un mes. El amigo puede creer que la persona satisface los estándares de integridad, vale decir, que sinceramente espera poder cumplir su promesa. Pero al mismo tiempo, puede creer que el negocio no es tan infalible como opina su amigo y negarle el préstamo. Si el otro lo interpela diciendo: ",Pero, cómo, no me tienes confianza,", la respuesta correcta sería: "Tengo confianza en tu sinceridad, pero no tengo la misma confianza que tú en el negocio, vale decir, en tu *capacidad* (a diferencia de tu voluntad) para cumplir con la promesa". Esta distinción permite decirle a otro que uno cree "que está equivocado", sin sugerir "que es un mentiroso".

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 un trabajo sin ayuda. La sensación de ofensa proviene generalmente de la confusión entre los modelos de integridad (sinceridad) y los de confiabilidad (fundamento de las opiniones). El colaborador puede pensar que su jefe cree que no es sincero cuando dice que puede hacer el trabajo sin 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

Un ejemplo real presentado en uno de mis seminarios ilustra gráficamente la importancia de esta distinción. Marcelo, un manager de ventas, tenía una nueva secretaria, Roxana. Marcelo estaba molesto porque encontraba a Roxana muy rebelde. A pesar de su tranquilo exterior, Marcelo había, juntado tanta presión interna que estaba pensando seriamente en despedir a Roxana. Aunque la encontraba capaz, le parecía imposible trabajar efectivamente con alguien tan "difícil". Para ejemplificar sus dificultades, Marcelo presentó

este caso en el formato de dos columnas (ver Capítulo 9, "Conversaciones públicas y privadas").

Marcelo le había pedido ayuda a Roxana para preparar la convención anual de vendedores. Era un gran acontecimiento, y Marcelo estaba preocupado dado que Roxana no tenía experiencia en el área. Marcelo quería asegurarse de 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. Marcelo describió la conversación como sigue.

Lo que Marcela pensó
Pero no dijo

Conversación entre
Marcelo y Roxana

Estoy preocupado No tienes al 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 ni idea De todo lo que puede salir mal...

R: Fantástico. Todo sobre rieles.

Por supuesto que necesitas mi ayuda.

M: ¿Necesita alguna ayuda?

¡Estas bien ciega!¿Cómo no te das Cuenta de que necesitas mi ayuda?

R: No, estoy muy bien.

Vamos a controlar los preparativos. Sospecho que aquí hay problemas.

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

Por supuesto que no. Eres una novata.

R: ¡Cómo!, ¿no me tiene confianza?

No quiero ofenderte. Me precio de tratar a la gente con gentileza. No voy a llamarte indigna de confianza. Eso sería un insulto.

M: Sí, por supuesto.

No se que hacer contigo. Eres arisca, Testaruda y rebelde. Me parece que Necesito una asistente más dócil. Voy A ver si puedo trasladarte a otro puesto. Si no, tal vez tenga que despedirte.

R: Entonces no me controle tan minuciosamente. Usted siempre habla del empowerment, pero esto parece más micro-management.

Voy a hablar con mis colegas a ver
quién necesita una secretaria...

M: Bien, bien. Siga adelante con los
preparativos.

Al final de la conversación, Marcelo se sentía frustrado tanto a nivel de tarea (seguía preocupado por los preparativos de la convención de ventas), la relación (le parecía imposible tener un diálogo productivo con Roxana) y su estado interior (su estrés había aumentado significativamente). Al presentar este caso, Marcelo estaba pensando seriamente en despedir a Roxana.

Luego de trabajar con las distinciones de la confianza y rediseñar la conversación, Marcelo hizo un *role-play* con una de sus compañeras de curso. La nueva interacción tenía como objetivo mejorar los tres niveles de frustración experimentados originalmente:

Marcelo: Roxana, ¿cómo van los preparativos para la convención de ventas?
Roxana (actuada por la compañera de curso): Fantástico. Todo va sobre rieles.
Marcelo: Me alegra escuchar que usted así lo cree. Me gustaría saber qué la hace pensar eso. ¿Podría contarme un poco más en detalle?
Roxana: Podría, pero no es necesario. Confíe en mí. Todo va muy bien.
Marcelo: Confío en su sinceridad, pero tengo cierta preocupación por su poca experiencia.
Roxana (ofendida): ¡Como! ¿Cree acaso que le estoy ocultando cosas?
Marcelo (apaciguador): De ninguna manera, Roxana. Lo que creo es que, como esta es la primera vez que organiza una convención, tal vez se le ha pasado algo por alto. No es un error suyo no tener experiencia, el error sería mío si no la ayudara a obtener esa experiencia en un marco de contención y seguridad.
Roxana: Bueno, si lo pone de esa manera... La verdad es que estoy un poco nerviosa, ya que no quiero defraudarlo.
Marcelo: Comprendo, y aprecio su actitud. Le propongo revisar juntos los preparativos hasta el momento y los pasos siguientes que ha planeado. Me alegra poder ayudarla. Sería ridículo, casi abusivo, que yo esperara que usted conozca todas las peculiaridades de la organización de estos actos sin tener ninguna experiencia. Es un placer para mí colaborar en esto con usted.
Roxana: Muchas gracias, Marcelo. Ahora entiendo a qué se refería cuando hablaba de *empowerment*.

Luego de este *role-play*, Marcelo tuvo una conversación verdadera con Roxana. De acuerdo con su informe, la realidad no fue muy distinta del ejercicio. Seis meses más tarde, Roxana seguía siendo la asistente de Marcelo y su relación había mejorado notablemente.

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 esta manera de "cuidar" a Roxana estaba generando las condiciones para su despido! Muchas organizaciones generan culturas con esta patología. Las personas se comportan con tanta "cortesía" que terminan

matándose unas a otras. Para resolver la cuestión, es fundamental comprender que ocultar información sobre los sentimientos y pensamientos no ayuda ni cuida a nadie. Como explicarnos en el Capítulo 11, "Exponer e indagar", 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

La evaluación de integridad colectiva 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 (o no) con sus compromisos, un grupo puede comportarse en armonía (o no) con sus normas operativas. Generalmente estas normas son establecidas mediante reglas impuestas sobre el grupo por alguna autoridad externa. Son tal vez adecuadas para tratar con casos extremos (está prohibido insultar a los empleados...), pero rara vez se refieren a situaciones cotidianas (...pero no hay regla que impida hablar mal

de ellos a sus espaldas). Además 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. Nadie puede comprometer a un tercero; el compromiso es *siempre* personal.

La definición consensuada de formas adecuadas de comportamiento es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier organización. Más allá de los principios personales de los integrantes, es necesario que el equipo, como ente colectivo, establezca ciertos acuerdos de conducta. Sin estos acuerdos no existen parámetros que (1) guíen el comportamiento cotidiano de los integrantes de un grupo y (2) permitan evaluar su integridad. Estos (los efectos son en cierta forma paradójicos, ya que mientras (1) intenta *evitar* las faltas, (2) las *crea*). El valor de un acuerdo colectivo radica, en parte, en su capacidad para establecer límites y definir un área que queda "fuera de límites".

Cuando era joven, frecuentaba un parque cercano a mi casa donde se armaban "picados" (partidos de fútbol informales). Estos partidos se jugaban sin campo de juego oficial ni árbitro, por lo que antes de empezar debíamos definir (acordar y marcar) los límites de la cancha. Generalmente usábamos un árbol y alguna prenda de vestir para establecer la línea lateral. De este lado, estaba el "adentro", y (le aquel, el "afuera". Pero el momento de la verdad era cuando la pelota se pasaba de la raya implícita. Lo normal era que nadie le prestaba atención al hecho y el juego continuaba. De esa forma, la línea virtual quedaba desvirtuada: no existía más tal cosa como el "afuera" (a menos que la pelota saliera del parque y hubiera que ir a buscarla a la calle).

En las organizaciones, el acuerdo público produce el mismo tipo de rayas virtuales, límites que definen (y por lo tanto crean) conductas inapropiadas. Pero la prueba de fuego de estas líneas demarcatorias ocurre cuando alguien "se pasa de la raya". Allí es cuando se define la integridad del grupo. Veamos cómo funciona esto mediante un ejemplo.

Mi trabajo con equipos de management incluye un módulo en el que los invito a establecer "acuerdos de convivencia", formas de interacción consensuadas que quieren comprometerse a mantener. Normalmente, la primera propuesta -y una de las más habituales- es la de tratar los problemas directamente con la persona interesada. "Si alguien tiene un problema conmigo", suele decir alguno de los participantes, "quisiera que lo trate conmigo en vez de andar hablando con otra gente a mis espaldas." "Eso es", comenta otro, "y que lo haga cuanto antes." En general, esta idea gana consenso rápidamente; demasiado rápidamente, a mi gusto. Desafío entonces al grupo a considerar si este acuerdo no tendría algunos efectos secundarios no deseados.

"Podría escalar el nivel de conflicto", dice alguien; "si estoy irritado por algo, no creo que ir a verte 'cuanto antes' sea la mejor idea. Tal vez convendría esperar a recuperar la calma." Los otros asienten. "Pero de todas maneras, la norma debería ser no hablar con ninguna otra persona hasta tener la conversación directa con el otro. El 'enfriamiento' debe ser privado." Murmullos de aprobación respaldan esta idea. "Esperen un momento", interrumpe un tercero, "si estoy exaltado me resulta mucho más fácil calmarme si tengo una oreja amiga para que me escuche. No necesariamente quiero calumniar al otro, sino que busco el apoyo y tal vez la capacidad de reflexión de alguien que no esté tan involucrado como yo. Creo que haciendo esto estaré mucho más centrado cuando hable con aquel con el que tengo el problema."

Este proceso suele terminar con el acuerdo de restringir estas conversaciones de "enfriamiento" a una persona externa designada por el grupo (generalmente un coach de mi organización, o a veces yo mismo). Una vez establecido el acuerdo, me gusta preguntar a los participantes si alguna vez han trabajado en una organización que tuviera tal norma de comportamiento. En prácticamente el 100% de los casos la respuesta es "no". Es sorprendente, porque en casi todos los seminarios, los equipos definen esta norma como uno de sus primeros acuerdos. Todos saben que el chismorreó es terriblemente destructivo (de la tarea, las relaciones y la calidad de vida), sin embargo todos admiten que participan constantemente en sistemas plagados de rumores.

Recordando mis experiencias futbolísticas y las líneas virtuales que desaparecen en un instante, pregunto a continuación: "¿Creen ustedes que por el mero hecho de hacer este acuerdo nadie va a hablar de otro detrás de su espalda?". Sonrisas incómodas y alguna carcajada socarrona deja bien clara la opinión del grupo. "¿Cuál piensan que será el momento de la verdad, la situación en la que les resultará más difícil comportarse como indica su acuerdo?"

"Cuando esté realmente furioso", "Cuando necesite descargarle con alguien", "Cuando no soporte ni siquiera ver a la persona con la que estoy enojado y quiera contarle mis problemas a algún amigo", son algunas respuestas normales que recibo. Continúo: "Muy bien, supongamos que Pablo está furioso y va a ver a Andrés, su gran amigo y compañero de trabajo, para contarle la trastada que le hizo Beatriz. ¿Qué pasa entonces?". "¡Andrés debería decirle que vaya a ver a Beatriz directamente!", exclama alguien. "Claro", comenta algún otro, "¿cómo le dices a tu amigo que no te cuente sus problemas? No sé si yo podría cumplir con esta norma..."

"Hagamos una dramatización", propongo. "Yo hago de Pablo, y tú haz de Andrés. Veamos qué pasa."

Fredy: (haciendo de Pablo): Andrés, necesito hablar contigo, ¿no sabes lo que me hizo Beatriz esta mañana! Estábamos en la reunión de presentación de resultados al directorio, yo estaba exponiendo y ella me interrumpió para decir que mis números no habían sido auditados y por lo tanto no podían ser presentados en esa reunión. ¡No podía creer lo que escuchaban mis oídos! La muy insolente me dejó mal frente al directorio. Esta Beatriz es detestable, ¿no te parece?

Participante: (haciendo de Andrés): Eeeh, bueno, hmmm, suena bastante feo...

Fredy: ¿Feo? ¡Fue horrible! ¿No piensas que se merece un castigo? Amigo mío, ayúdame a pensar en una buena venganza.

Participante: Ehhh, no sé, hmmm, tal vez sea mejor...

En ese momento interrumpo el *role-play* y pregunto al grupo qué piensa de la integridad (le la interacción. Nuevamente aparecen las risas incómodas. Entonces sugiero tratar otra vez pero invirtiendo los papeles, es decir que el participante haga de Pablo y yo de Andrés.

Participante: (haciendo de Pablo): Esta Beatriz es detestable, ¿no te parece? Lo que me hizo en la reunión de resultados es increíble.

Fredy: (haciendo de Andrés): Pablito querido, veo que estás dolido por lo que pasó esta mañana con Beatriz, pero me siento incómodo conversando contigo del asunto. ¿Te acuerdas del seminario con Fredy Kofman? Allí dijimos que no íbamos a tratar estos problemas entre nosotros. Creo que lo mejor sería que lo hables con Beatriz o, si te parece, llámalo a Fredy primero para preparar la conversación. Me gustaría ayudarte si es que hay alguna manera de hacerlo sin hablar de Beatriz. ¿Hay algo que pueda hacer por ti?

El papel de Andrés es el más duro, y el más importante en el mantenimiento del acuerdo. Esta posición puede ser extremadamente incómoda cuando uno debe enfrentarse a un amigo que busca contacto en un momento difícil. Si el grupo no tiene ningún acuerdo sobre cómo comportarse en esta situación, Andrés sólo puede apoyarse en su ética personal. Lamentablemente, eso no es suficiente; si lo fuera, las conversaciones calumniosas no serían el problema que son. Es difícil resistir la tentación, ya que la semilla del chisme se esconde en el corazón mismo de la ayuda bien intencionada. Pero si el grupo ha constituido un acuerdo de convivencia que incluye una norma de hablar con el involucrado primero, las cosas cambian.

Este acuerdo permite que quien recibe la queja sobre un tercero pueda declinar la conversación afirmándose en valores compartidos por el grupo. Tales valores han sido plasmados en una "constitución" declarada y firmada por todos los miembros; incluyendo al que, como Pablo, en un momento de debilidad o inconciencia se comporta contradictoriamente. En ausencia de este acuerdo, el emisor de la queja se sentiría defraudado -y tal vez regañado- por el receptor remiso. De hecho, es el acuerdo el que constituye la falta; *sin a cerdo, no existe la falta*. Pero si existe un compromiso colectivo que declara este comportamiento "fuera de juego", el receptor de la queja puede

recordárselo al emisor, invitándolo a operar con integridad. Esto le permite al emisor volver a situarse en el interior del "campo de juego" experimentando su propia integridad y la integridad colectiva.

Esta experiencia de integridad depende fundamentalmente de la naturaleza consensual del acuerdo. Si las normas de conducta son dictadas por una autoridad externa, lo más probable es que la gente se sienta controlada, resentida y rebelde. Las reglas y políticas impuestas son impotentes para generar un contexto de integridad organizacional. El cuadro de la páginas siguiente, adaptado de Kegan y Lahey, resume las diferencias entre las reglas y políticas impuestas, y los acuerdos colectivos.

Reglas y políticas impuestas	Acuerdos colectivos
Apuntan a crear orden (desde arriba -la superioridad- hacia abajo, y desde afuera hacia adentro).	Apuntan a crear integridad y equidad organizacional desde adentro.
Institucionalizadas mediante manuales escritos o normas implícitas impuestas por una autoridad externa.	Institucionalizadas mediante un diálogo sobre el sentido de las normas, y un compromiso colectivo.
Discutidas sólo después de la transgresión	Discutidas y creadas antes de la transgresión
Su transgresión es ignorada o tratada privadamente como un problema a eliminar.	Su transgresión es públicamente discutible como un recurso para el aprendizaje individual y colectivo.
Crean un vehículo social para que quienes ejercen la autoridad puedan corregir transgresiones.	Crean un vehículo social para que los iguales puedan corregir transgresiones y mantener la integridad colectiva.
Hacen que los individuos "corregidos" sientan el poder de la organización (poder ajeno a ellos) para controlarlos.	Hacen que los individuos "corregidos" sientan la integridad de la organización como algo que contribuyen a crear.

Tabla 1. Reglas y políticas impuestas versus acuerdos colectivos

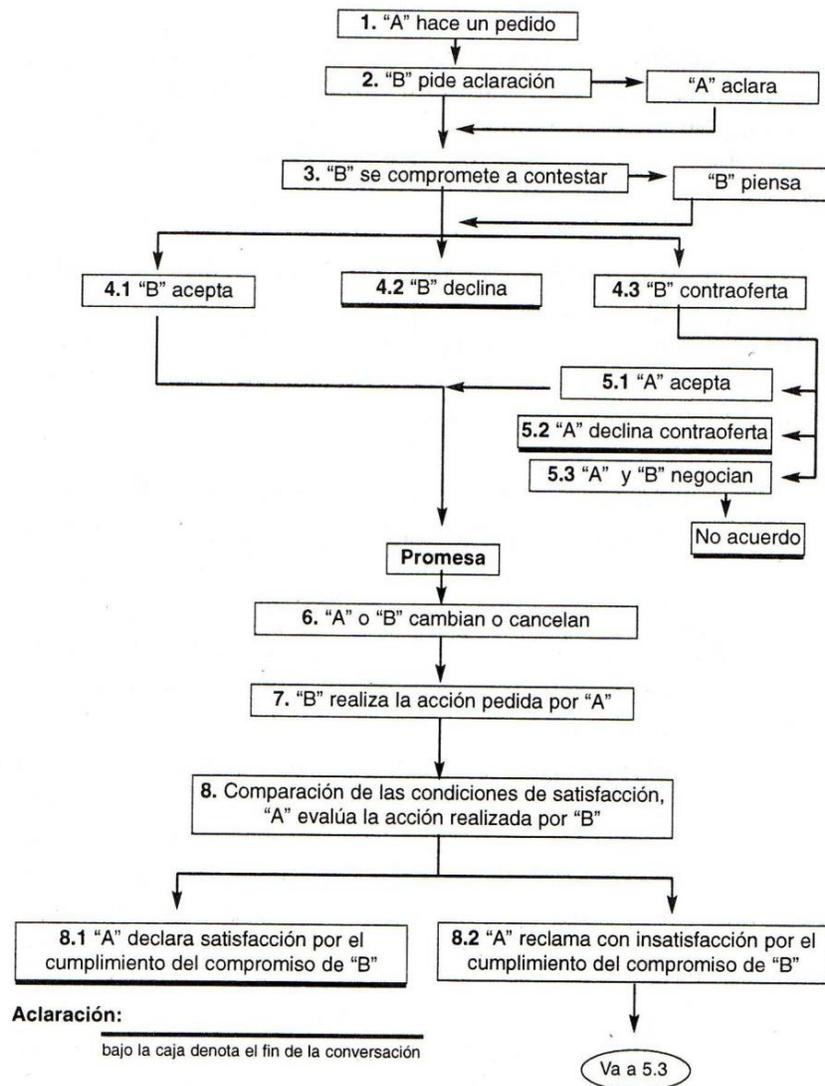


Figura 2. Pasos de un compromiso conversacional en acción

1. Pedido (u oferta). El emisor inicia la danza con un pedido (dejamos al lector la tarea de extender el ejemplo al caso de una oferta). Por ejemplo: "¿Puede revisar mi ordenador esta tarde."

2. Pedido de aclaración (opcional). El receptor tiene la oportunidad de aclarar los elementos del pedido. Por ejemplo "¿Cuál de ellos, el de su escritorio o el portátil?", o: "¿Qué, específicamente, le gustaría que revise, el hardware o el software r?".

3. Compromiso a responder (opcional). El receptor puede comprometerse a responder en el futuro si necesita verificar sus recursos o meditar sobre la conveniencia de aceptar el pedido. Por ejemplo: "Déjeme ver mi agenda; le contesto en 10 minutos".

4. Respuesta. Las posibles respuestas al pedido son:

4.1. Aceptar. Equivale a una promesa firme del receptor. Por ejemplo: "Muy bien, hoy a las tres de la tarde paso por su oficina".

4.2. Declinar. El receptor rechaza el pedido finalizando la conversación. Por ejemplo: "No puedo hacerlo. Lo siento".

4.3. Contraofertar. El receptor puede condicionar su promesa al cambio de ciertos elementos del pedido, o su contexto. Por ejemplo, podría decir: "No me puedo ocupar personalmente, pero puedo enviarle a Alfredo". Esta contraoferta abre una negociación. (Alternativamente, el receptor puede ofrecerle opciones al emisor. Por ejemplo: "Puedo ocuparme yo mismo, pero le costará el doble de lo que le cobraría Alfredo. ¿Qué prefiere?".)

5. Negociación. El emisor tiene tres respuestas posibles.

5.1. Aceptar. Esto cierra un acuerdo firme sobre las nuevas condiciones. Por ejemplo: "De acuerdo, que venga Alfredo, me parece bien".

5.2. Declinar. El emisor rechaza la contraoferta finalizando la conversación. Por ejemplo: "No, si usted no puede venir, lo haré yo mismo. Gracias de todas maneras".

5.3. Contraofertar. El emisor realiza una contra-contraoferta, continuando la negociación. Por ejemplo: "Prefiero que se ocupe usted. ¿Podría hacerlo mañana?".

En este punto, la conversación vuelve al paso 2, desde donde sigue la negociación hasta que se llega a un acuerdo, o alguno (le los dos declina en forma definitiva).

En caso de acuerdo, la primera fase de la conversación termina con un compromiso del receptor. En este momento, cada interlocutor se aboca al cumplimiento de su compromiso.

6. Cambio o cancelación de la promesa (opcional). Después que la promesa ha sido establecida, pero antes que sea cumplida, es posible para cualquiera de las partes rectificar o suspenderla. Por ejemplo, el emisor del pedido puede decir: "Voy a tener que ausentarme de mi oficina, así que necesito cancelar nuestro encuentro"; o el receptor del pedido, quien se ha comprometido a revisar el ordenador, puede decir: "Olvidé que tenía una cita con el dentista. ¿Es posible que vaya mañana a la mañana?". En ambos casos, explicaciones, disculpas y una renegociación acompañan el cambio o anulación.

7. Cumplimiento. En nuestro ejemplo, el receptor revisa el ordenador esa misma tarde. ¿Significa eso que la promesa queda cumplida? No. Quien inició la conversación es quien tiene la autoridad para dar por finalizado el proceso.

8. Evaluación. Quien inició la conversación compara lo realizado con sus condiciones de satisfacción. Por ejemplo, el emisor evalúa si la revisión realizada es satisfactoria. Sigue una de dos posibilidades.

8.1. Satisfacción. Esta declaración de cumplimiento finaliza la conversación. Por ejemplo, el emisor puede decir: "Gracias por su ayuda. Ahora me quedo más tranquilo, eso es lo que necesitaba".

8.2. Reclamo. Esta declaración de insatisfacción abre, a su vez, dos opciones:

- *negociación y re-compromiso.* Por ejemplo: "Aunque parece no haber incompatibilidades de software, hay algo que sigue funcionando mal. Le pido que mañana traiga el equipo para controlar el hardware";
- *expresión de insatisfacción, y cierre de la conversación.*
- Por ejemplo: "Si usted ha venido sin el equipo para controlar el hardware, no lo haga. Le voy a pedir a Alfredo que venga mañana".

Errores (y soluciones)

La Figura 2 ilustra lo que ocurre en una conversación ideal. Desafortunadamente, no es lo habitual. Las conversaciones sobre compromisos son un terreno fértil para los problemas y los malentendidos. Al revisar los pasos descritos, se pueden descubrir los errores más frecuentes y la manera de solucionarlos.

1. Pedido (u oferta). La conversación puede colapsar desde el primer paso, si el pedido o la oferta no son claros.

Como vimos en la conversación de apertura del capítulo anterior, la desinteligencia sobre el lustrado y el pulido de las planchas de granito causó inmensos problemas.

2. Pedido de aclaración (opcional). Si el receptor no comprende lo que el emisor le está pidiendo (u ofreciendo), es necesario que pida aclaración. Es imposible comprometerse con integridad si uno no comprende a qué se está comprometiendo. Sin embargo, cuando uno teme parecer ignorante, o cree que preguntar refleja debilidad o falta de voluntad, suele aceptar pedidos sin entender bien de qué se tratan. Enrique, por ejemplo, podría haberle pedido a Felipe aclaración sobre el pulido y lustrado de las planchas pero, preocupado por presentar una buena imagen ante un posible cliente, decidió no hacerlo.

3. Compromiso de responder (opcional). El compromiso de responder implica que uno ha oído el pedido o la oferta, lo ha comprendido y se compromete a responder en un plazo definido. (Sin plazo, no hay compromiso.) Este paso sirve para que el receptor verifique su capacidad y así pueda aceptar el pedido con integridad (tal vez, verificando con las otras personas que deberán participar, si ellas cumplirán sus compromisos). Pero el receptor puede omitir este paso por temor a ser juzgado como remiso o desinformado sobre sus propios recursos. Enrique, por ejemplo, no verificó con Elena o los importadores del Brasil, y pagó un precio enorme por ello. Al decirle a Felipe que Stone-Works podía entregar las planchas para fines de abril, estableció un compromiso imposible de cumplir.

4. Responder. El menú de respuestas aceptables a un pedido o a una oferta está limitado a cinco, y sólo cinco opciones: pedir aclaración, comprometerse a responder, aceptar, declinar y contraofertar. Cualquier otra respuesta no es aceptable, vale decir, es ambigua con respecto a quién hará qué y para cuándo. Ejemplos (le respuestas no

aceptables son, como se ha dicho: "haremos todo lo que podamos", "trataremos", "no se preocupe", "deje que lo estudie", "vamos a ver", etc. Cuando Enrique le pidió a Elena las planchas para abril, ella le contestó que "haría lo posible". Enrique escuchó un "sí", mientras que Elena quiso decir "probablemente no".

Es fundamental no aceptar una respuesta no aceptable. Si ante un pedido, por ejemplo, el otro responde "lo analizo y te llamo", uno puede insistir: "Muy bien, ¿para cuándo puedo esperar tu llamada?". O si la respuesta es "vamos a tratar", uno puede repreguntar: "¿Qué te impide hacer una promesa en firme? Tal vez pueda remover alguno de esos escollos".

4.1. Aceptar. Quizás el error más común es aceptar un pedido que uno no sabe si puede cumplir, o peor aún, que considera imposible o indeseable cumplir. Existen muchas razones para esta conducta aparentemente autodestructiva. Por ejemplo, uno puede creer que el otro se ofenderá si uno no acepta su pedido, o que tomará represalias, o que dejará de apreciarlo, o que no volverá a pedirle nada, o que se sentirá herido. El problema es que aceptar un pedido no aceptable trae, en el largo plazo, peores consecuencias. Si uno tiene reservas con respecto a su capacidad o voluntad para cumplir, las únicas opciones que tiene para actuar con integridad son contraofertar o declinar.

Otro problema emana de la incapacidad que alguna gente tiene para planificar las tareas y el uso de recursos. Tanto en la vida de las personas como en la de las organizaciones, la habilidad para calcular cómo administrar sus recursos en aras de producir los resultados comprometidos es tan importante como la habilidad para concretar esos cálculos en tareas efectivas.

4.2. Declinar. "No" puede ser una palabra de alto riesgo cuando se la expresa en el ámbito laboral, especialmente cuando un empleado se la dice a su jefe. "No", es una palabra confusa, porque en nuestra sociedad, a menudo se confunde el "no" a un pedido con el "no" a la persona que lo formula. Decir "no", resulta mucho menos irritante si significa: "Declino su pedido. Por favor comprenda que respeto su solicitud y su preocupación. No aceptar su pedido de ninguna manera es una muestra de desinterés hacia usted o hacia nuestro vínculo".

Cuando las personas identifican al poder con la capacidad para forzar compromisos en los demás, es difícil no aceptar los pedidos de alguien con autoridad. Al declinar, la interpretación automática de ambos interlocutores (superior y subordinado), es que el poder de la autoridad ha sido desafiado. Sin embargo, es fácil imaginar situaciones en las cuales el jefe preferiría que el empleado rehusara su pedido. Por ejemplo, el pedido puede ser contraproducente, ilegal, estar en conflicto con otros pedidos de mayor prioridad o superar la capacidad (o los recursos) del empleado. Muchas veces el jefe puede quedar a la espera de algo que nunca se producirá.

4.3. Contraofertar. El intento de modificar algún elemento del pedido puede ser visto en forma negativa en ciertas culturas, donde tal acción es considerada como una ofensa o un desafío a la autoridad, similar al acto de declinar. Otra dificultad de esta acción es que requiere que el contraofertante "escuche" la preocupación de quien pide. La gran mayoría de los interlocutores enfocan su atención en el pedido y no en el interés subyacente.

Liberarse de la restricción de "la letra" del pedido para concentrarse en su "espíritu", abre un miríada de oportunidades para crear ofertas alternativas que satisfagan el verdadero interés de quien pide.

5. Negociación. Los problemas son idénticos a los del paso 4. La clave es no apartarse de las acciones "aceptables" para mantener la conversación encarrilada.

6. Cambio o cancelación en la promesa (opcional). Toda modificación o cancelación de la promesa demanda un pedido de disculpa y un proceso de renegociación. Suponer que algo "es una pequeñez" es peligroso, pues lo que para uno es una pequeñez, para el otro puede ser una enormidad. Un error habitual es el cambio unilateral en las condiciones de la oferta, sin un proceso de renegociación y recompromiso.

7. Cumplimiento. Es aquí donde cuenta la capacidad para ejecutar el plan que el receptor del pedido consideró antes de comprometerse. Un problema que suele aparecer a esta altura es el descubrimiento de que los recursos supuestos no están disponibles, que el pronóstico sobre la capacidad fue demasiado optimista, o que los tiempos requeridos son mayores que los comprometidos. El cumplimiento es, generalmente, más que un hecho, un proceso. Y a lo largo de todo este proceso existe la posibilidad de que aparezcan sorpresas. Si cualquiera de esas sorpresas amenaza el cumplimiento, es necesario volver al paso 6 y modificar la promesa.

Por ejemplo, cuando Stone-Works no recibió el granito a tiempo, Enrique debería haber llamado a Felipe para renegociar. Cuando Elena decidió posponer el trabajo de López e Hijos, debería haberlos llamado para renegociar. Cuando Elena y Enrique descubrieron que el proceso de producción era más lento de lo esperado, deberían haber llamado a Felipe para renegociar.

8. Evaluación. A menudo las condiciones de satisfacción no quedan acordadas en forma suficientemente explícita. Cuando, y por lo general esto ocurre al final del proceso, el emisor del pedido revela algunas de sus condiciones de satisfacción, produce gran desazón en el receptor. Por eso es importante que el receptor se asegure de aclarar todo lo posible, en el paso dos, qué se está comprometiendo a hacer y para cuándo. Igualmente es importante que el emisor se asegure de aclarar, todo lo posible, en el paso uno, qué está pidiendo que el receptor haga y para cuándo. Cada interlocutor tiene el 100% de responsabilidad, lo que suma un 200% para ambos.

Si a pesar de todos los cuidados, a esta altura ocurre una desinteligencia, será necesario encarar un proceso de renegociación y recompromiso. Sin duda, Enrique y Felipe se beneficiarían al saber cómo renegociar y recomprometerse, para así minimizar los daños en sus empresas, sus relaciones y su integridad personal. En el siguiente capítulo, "Recompromisos conversacionales", estudiaremos cómo hacerlo.

Enrique y Felipe

Si Enrique hubiera estado en conocimiento de esta manera de formalizar los compromisos conversacionales, su interacción fallida con Felipe podría haber sido muy distinta. (Vale la pena aclarar que ni Felipe ni Elena necesitan conocer las herramientas de los compromisos conversacionales. Basta con que las utilice Enrique para aumentar la eficiencia en la tarea, la confianza en las relaciones y la integridad de todos los participantes.)

-Granito rosa de Brasil, en planchas de 50 centímetros para recubrir 30 columnas de concreto de 8 metros. Necesitamos la mitad de las planchas pulidas y la mitad lustradas. Las juntas deben ser perfectas para que las columnas parezcan ser de granito. En total, 480 planchas para fines de abril. ¿Pueden hacerlo?

Enrique sonríe. -Felipe, le agradezco su interés -dice-. Nos entusiasma la posibilidad de ser subcontratistas de ArCons. Me gustaría decirle que sí, pero la verdadera respuesta a su pregunta es: no lo sé.

-;No sabe? -repite Felipe-. ¿No sabe si quiere hacerse cargo del trabajo?

-Por supuesto que quiero el trabajo -replica Enrique-. Pero sólo si puedo completarlo en tiempo y forma, de acuerdo con sus especificaciones y sin desatender a mis otros clientes. En Stone-Works tomamos los compromisos muy en serio; no quiero hacer una promesa que no pueda cumplir. Abril no está muy lejos y necesito investigar cuánto tiempo llevará sacar de la cantera y embarcar el granito desde Brasil, y asegurarme de que para cuando llegue puedo cortarlo, pulirlo, lustrarlo y entregárselo a tiempo. Por eso, antes cíc decidir si puedo aceptar su pedido tengo que hacer algunas averiguaciones. Lo puedo llamar dentro de 24 horas con una respuesta. ¿Le parece razonable?

-De acuerdo, 24 horas. Espero su llamada.

Enrique va a ver a Elena, la manager de producción y le explica el trabajo.

-¿Qué piensa? -le pregunta.

-¿Para fines de abril? -exclama ella-. Es un plazo muy corto. Vamos a tener que hacer un montón de horas extra. Bueno, haremos lo mejor que podamos.

Enrique responde: -¿Lo mejor que podamos? En mi tierra eso significa 'no creo poder hacerlo'. Déjeme ponerlo en otras palabras: una vez que todo el granito esté aquí, ¿cuánto tiempo necesita para cortar las planchas, lustrarlas y pulirlas?

-Sin horas extra, seis semanas como mínimo. Con horas extra, quizás cuatro.

-Gracias, Elena.

Luego, Enrique llama a la cantera de Brasil donde le informan que extraer y embarcar todo el material tornará tres o cuatro semanas; (los más de lo que él había imaginado. Pero también le informan que tienen disponible la mitad del material en depósito, por lo que si Stone-Work acepta un coste extra de flete, pueden hacer dos envíos parciales. Luego de consultar con los despachantes y los programadores de producción de la planta, Enrique llama a Felipe, 22 horas después de su primer diálogo.

-Felipe, no puedo tenerle el trabajo completo para abril. Aun si consiguiera que la cantera mandase todo el granito enseguida, el tiempo de viaje y terminación en planta

excede el plazo. La mejor fecha a la que me puedo comprometer con seguridad es el 25 de mayo. Francamente, creo que dados todos sus requerimientos ningún otro proveedor podría satisfacerlo antes, a menos que tengan el granito rosa ya disponible. Pero tengo otra propuesta: ¿qué le parece si le entrego la mitad del trabajo el 5 de mayo y el resto el 25? Con un pequeño adicional en los costes, puedo obtener una parte del granito tres semanas antes.

-Sería factible, pero no ideal -replica Felipe-. ¿No puede darse más prisa?

-Las fechas que le estoy dando son las más ajustadas a que me atrevo. Vamos a tener que forzar el proceso y hacer montones de horas extra para terminar en mayo. Lo siento, pero sería irresponsable prometer algo que no creo que podamos cumplir.

-Voy a tener que reajustar los tiempos con algunos otros contratistas -dice Felipe-, pero a esta altura aún tengo esa posibilidad. Sería mucho peor quedar plantado a último momento. -Felipe piensa un momento y después sigue: -De acuerdo, trato hecho. Mándeme las planchas pulidas para el 5 de mayo y las lustradas para el 25.

-Perdóneme Felipe, no he comprendido bien -responde entonces Enrique-. Lo que anoté es que cada plancha debía estar mitad pulida y mitad lustrada, pero ahora lo escucho decir que quiere primero las planchas pulidas.

¿Cómo es eso?

-Creo que no he sido claro -explica Felipe-. Estaremos alternando las planchas en cada columna, una pulida, una lustrada, una pulida, una lustrada, etc. Entonces se trata de 240 planchas pulidas y 240 planchas lustradas.

-Gracias por la aclaración -dice Enrique-. Esto podría haber sido un error muy caro. ¿Puede enviarme un fax con las especificaciones tan pronto como sea posible? Quisiera analizar cada especificación con usted, para estar seguro de que ordenamos todo correctamente. ¿Podemos encontrarnos, digamos, el viernes a la tarde?

Felipe y Enrique se reúnen el viernes, hacen ligeros ajustes al programa de producción y firman el contrato.

-Felipe, lo llamaré al menos cada lunes para darle información actualizada de nuestros avances -dice Enrique-. Si me encuentro con algún problema, usted será el primero en saberlo. Podrá ver una muestra del trabajo en tres semanas. Quiero mantenerlo al tanto de cada paso, así no tendremos sorpresas desagradables en mayo. Este es mi compromiso con usted.

Historia con moraleja: Yo, el lápiz

(Al leer este clásico ensayo de Leonard E. Read, uno no puede sino asombrarse por la increíble complejidad del sistema de producción que es necesario para elaborar un lápiz. Igualmente asombroso es el sistema de pedidos, promesas y cumplimientos necesarios para sustentar tal sistema de producción. La base de la economía material es una economía conversacional, una infinita serie de conversaciones en la que los seres humanos intercambian compromisos.)

Yo soy un lápiz, el lápiz ordinario de madera, tan familiar a todos los niños, niñas y adultos que leen y escriben. Escribir es mi vocación y mi propósito; eso es todo lo que hago. Ustedes se preguntarán por qué querría escribir una genealogía. Bien, para empezar, mi historia es interesante. I, además, soy un misterio, más aún que un árbol, o una puesta de sol, o un relámpago. Pero, lamentablemente, todos quienes me usan me consideran un hecho, como si yo fuera un mero incidente sin historia. Esta actitud incomprensiva me relega al nivel del lugar común. Este es un terrible error en el que la humanidad no puede persistir sin exponerse a serios peligros. Porque, como sabiamente observó G. K. Chesterton: "Estamos pereciendo por falta de asombro, no por falta de cosas asombrosas". Yo, el lápiz, simple como parezco ser, me merezco su asombro y respeto, cosa que intentaré probar. De hecho, si pueden comprenderme (si eso no es pedir demasiado), si pueden ser conscientes del milagro que simbolizo, pueden salvar la libertad que la humanidad lamentablemente está perdiendo. Tengo una profunda lección que enseñar. Y puedo enseñar esta lección mejor que lo que puede hacerlo el automóvil, el avión, o el lavaplatos porque.... bien, porque aparentemente soy muy simple. ¿Simple? Aun así, ninguna persona en este inundo sabe cómo hacerme. Esto suena fantástico, ¿no? Especialmente cuando uno se da cuenta de que los Estados Unidos producen mil quinientos millones de lápices iguales a mí cada año. Tómenme y examínenme. ¿Qué ven? No hay mucho para ver, hay algo de madera, laca, el grabado de la etiqueta, la barra de grafito, un poco de metal y una goma.

Antecedentes innumerables

Así como ustedes no pueden dibujar su árbol genealógico hasta muy atrás, también es imposible para mí nombrar y describir a todos mis antepasados. Pero me gustaría citar a algunos de ellos para que tengan una impresión de la riqueza y complejidad de mi historia.

Mi árbol genealógico empieza con un árbol de verdad, un cedro que crece en el norte de California y Oregon. Ahora, contemplen las sierras y los camiones, las sogas y todo el equipo usado para cortar y transportar los troncos de cedro hasta las vías del ferrocarril. Piensen en todas las personas y las innumerables habilidades que son necesarias para la fabricación (le este equipo: la extracción del metal, la fabricación del acero y su conversión a sierras, hachas. motores; el cultivo de fibras, su transformación en sogas pesadas y resistentes; los campos de leñadores con sus caneas y sus comedores, los elementos de cocina y la producción de todas las comidas. ¡Muchos miles de personas participan en cada taza de café que toman los leñadores!

Los troncos son enviados a un aserradero en San Leandro, California. Dudo de que puedan imaginarse la cantidad de individuos que construyen los vagones y las vías y las locomotoras y que instalan los sistemas de comunicación necesarios para esto. Esas legiones están entre mis ancestros.

Consideren el aserradero en San Leandro. Los troncos son cortados en pequeñas piezas del tamaño de un lápiz, de menos de medio centímetro de espesor. Estas son secadas en un horno especial y después pintadas (por la misma razón que las mujeres

se colorean los labios). La gente prefiere que me vea rozagante, no pálido. Las piezas de madera son lustradas y luego horneadas. ¿Cuántas competencias son necesarias para hacer la pintura y los hornos, para proveer el calor, la luz y la energía eléctrica, las cintas, los motores y todas las otras cosas que una fábrica requiere? ¿Los limpiadores de la fábrica están entre mis ancestros? Sí, ¡y también incluyan a los hombres que pusieron el cemento del dique de la planta Hidroeléctrica de Pacific Gas & Electric Company que provee la electricidad para el aserradero! Además no se olviden de los antepasados que participaron en transportar sesenta vagones de piezas de madera a través del país.

En la fábrica de lápices, las maquinarias e inmuebles ascienden a 40.000.000 de dólares, capital que proviene de los ahorros de mis frugales antepasados. Allí cada pieza es torneada con forma octogonal por una máquina compleja; después de lo cual, otra máquina pone grafito en la parte inferior de las piezas de madera, aplica cola y pone la otra pieza de madera encima, haciendo un emparedado de mina. Ocho hermanos como yo son mecánicamente cortados al mismo tiempo de ese "sándwich".

La parte de grafito es extremadamente compleja. Proviene de los yacimientos de Ceylán. Consideren a esos mineros, a aquellos que hacen la cantidad de herramientas necesarias y a los que proveen las bolsas en las que el grafito es transportado y a los que hacen los barcos. Hasta los guardafaros en la ruta participaron en mi nacimiento, y también los pilotos del puerto.

El grafito se mezcla con arcilla de Mississipi, un proceso de refinación en el que se usa hidróxido de amonio. También se usan otros agentes químicos: sulfatos, grasas animales, ácido sulfúrico. Después de pasar por numerosas máquinas, la mezcla finalmente aparece como una extrusión infinita (como salida de una máquina de salchichas). se corta a medida, se seca y se cocina durante varias horas a una temperatura de casi 1.000 grados. Para aumentar la fuerza y suavidad de las minas, se las trata con una mezcla caliente que incluye cera candelita de México, parafina, grasas naturales hidrogenadas.

Mi cedro recibe seis capas de laca. ¿Conocen todos los ingredientes de la laca? ¿Quién se imaginaría que los que cultivan cereales y los refinadores de aceite son parte de ella? ¡Incluso el proceso por el cual la laca es teñida de amarillo requiere esfuerzos y habilidades de más personas que las que podría enumerar!

Observen la etiqueta. Es una película formada aplicando calor a una sustancia llamada carbón negro, mezclada con resinas. ¿Cómo se hacen las resinas y quién sabe qué es el carbón negro?

Mi pieza de metal, la férula, es de bronce. Piensen en todas las personas que extraen el estaño y el cobre y en aquellos que tienen las competencias para hacer brillantes planchas de bronce de estos productos naturales. Esos anillos negros en mi férula son de níquel. ¿Qué es el níquel y cómo se aplica? Explicar la historia completa de por qué mi férula tiene níquel llevaría páginas enteras.

Luego, está mi gloriosa corona, llamada poco elegantemente en el negocio "el tapón", la parte que el hombre usa para borrar los errores que comete conmigo. Un ingrediente llamado facticia es lo que borra. Es un producto gomoso, hecho mediante una mezcla de aceite de lino de las Antillas Holandesas con sulfuro de cloro. La goma, a diferencia de la creencia común, es sólo para estabilizar esta sustancia. Además, se mezclan

numerosos agentes vulcanizantes y aceleradores. El pigmento que le da ese color rojizo al tapón es el sulfato de cadmio y viene de Italia.

Nadie sabe

¿Hay alguien que se anime a contradecir mi aseveración anterior de que ni una sola persona en el mundo sabe cómo hacerme? En realidad, millones de seres humanos tienen parte activa en mi creación, ninguno de los cuales conoce más que a unos pocos de los otros. Ahora bien, ustedes pueden decir que voy demasiado lejos al relacionar mi creación con un cosechador de granos de café en Brasil y con granjeros de otros lugares; que esa es una posición extrema. Pero mantengo mi argumento. No hay una sola persona prescindible en todos esos millones, incluyendo el presidente de la compañía de lápices, quien sólo contribuye con una pequeña, una infinitesimal fracción de conocimiento. Desde el punto de vista del *knowhozu*, la única diferencia entre el minero de grafito en Ceylán y el leñador en Oregón está en el tipo de *know-hozo*. Ni el minero ni el leñador pueden ser eliminados del proceso, tampoco el químico de la fábrica o el trabajador en el campo petrolero, por ser la parafina un subproducto del petróleo.

Aquí les presento un hecho sorprendente: ni el trabajador en el campo petrolero, ni el químico, ni el minero, ni los marineros, ni los constructores de barcos o ferrocarriles o camiones, ni el que tornea mi pieza de metal, ni el presidente de la compañía maderera, realizan su tarea específica "porque me quieren a mí". Cada uno me quiere menos de lo que me quiere el alumno de primer grado. En efecto, hay algunos, en esta vasta multitud, que nunca vieron un lápiz, ni sabrían como usarlo. Su motivación es otra. Tal vez es algo así: cada uno de estos millones ve que puede intercambiar su pequeño "saber hacer", por los bienes y servicios que necesita o quiere. Yo puedo, o no, estar entre esos bienes.

Sin "mente maestra"

Hay un hecho aún más asombroso: la ausencia de un control central, de una mente maestra que dicte o dirija estas incontables acciones que me traen a la existencia. No se pueden encontrar ni los rastros de tal persona. En cambio, encontramos la "mano invisible" trabajando. Este es el misterio al que me refería antes.

Se ha dicho que "sólo Dios puede hacer un árbol". ¿Por qué estamos de acuerdo con esto? ¿No es acaso porque nos damos cuenta de que nosotros no podríamos hacer unos? Más aún: ¿podemos siquiera describir un árbol? No. No podemos, excepto en términos superficiales. Podemos decir, por ejemplo, que una cierta configuración molecular se manifestara como un árbol. ¿Pero qué mente entre los hombres puede registrar, y menos aún dirigir, los cambios moleculares constantes que transcurren en la vida de un árbol, ¡Tal proeza es absolutamente inimaginable!

Yo, el lápiz, soy una combinación compleja de milagros: un árbol, zinc, cobre, grafito, etc. Pero a todos estos milagros que se manifiestan en la naturaleza se les agrega un

milagro aún más extraordinario: la estructuración de la energía creativa humana, millones de pequeños conocimientos configurados natural y espontáneamente, en respuesta a la necesidad y el deseo humanos, ¡inclusive sin la presencia de una mente humana rectora! Ya que sólo Dios puede hacer un árbol, insisto en que sólo Dios podría hacerme. El hombre no puede dirigir estos millones de conocimientos necesarios para crearme, al igual que no puede organizar las moléculas para crear un árbol.

A esto me refería cuando escribí: "Si pueden ser conscientes del milagro que simbolizo, pueden salvar la libertad que la humanidad lamentablemente está perdiendo". Ya que si uno asume que estos conocimientos se organizan natural y automáticamente en patrones productivos y creativos, en respuesta a las necesidades y demandas humanas (es decir, en la ausencia de un control coercitivo centralizado o gubernamental), entonces uno poseerá un ingrediente absolutamente esencial para la libertad: la fe en la gente libre. La libertad es imposible sin esa fe.

Una vez que el gobierno tiene el monopolio de la actividad creativa, como por ejemplo la entrega de la correspondencia, la mayoría de los individuos cree que el correo no podría ser entregado en forma eficiente por hombres que actúan libremente. Y esta es la razón: cada uno reconoce que él sólo no sabe cómo hacer todas las cosas que participan de la entrega de las cartas. Cada uno también reconoce que ningún otro individuo podría hacerlo. Estos supuestos son correctos. Ningún individuo posee el suficiente conocimiento para realizar la entrega del correo, de la misma forma que ningún individuo posee el suficiente conocimiento para hacer un lápiz. En ausencia de la fe en la gente libre, en la falta de conciencia de que millones de pequeños conocimientos pueden, natural y milagrosamente, organizarse y cooperar para satisfacer esta necesidad, el individuo no puede sino alcanzar la conclusión errónea de que el correo tiene que ser procesado por una "mente maestra" gubernamental.

Testimonios por doquier

Si yo, el lápiz, fuera el único capaz de ofrecer testimonio sobre lo que los hombres pueden lograr cuando son libres, aquellos con poca fe tendrían un argumento razonable. Sin embargo, hay testimonios por doquier; están a todo nuestro alrededor. Entregar el correo es extremadamente simple cuando se lo compara, por ejemplo, con hacer un automóvil, un ordenador, una planta química, una prensa u otros miles de cosas.

¿Transporte? En esta área, cuando a los hombres se les ha dado la libertad para probar, han logrado transportar voz, imagen e información alrededor del mundo, en una fracción de segundo. Han logrado transportar cientos de pasajeros de Nueva York a París en menos de cinco horas; han logrado llevar gas desde Texas hasta las estufas de Boston, a precios increíblemente bajos y sin ningún subsidio; de hecho, han logrado transportar dos litros de petróleo del Golfo Pérsico a la Costa Este de los Estados Unidos ¡por menos de lo que el gobierno cobra por entregar una carta de 30 gramos a una calle de distancia!

La lección que tengo para enseñar es esta: dejen que todas las energías creativas participen sin inhibiciones. Simplemente organicen la sociedad para actuar en armonía con esta lección. Dejen que el aparato legal de la sociedad remueva todos los obstáculos como mejor pueda. Permitan que estos conocimientos creativos fluyan libremente. Tengan fe en que los hombres responderán a la mano invisible. Esta fe se verá confirmada. Yo, el lápiz, tan simple como parezco, ofrezco el milagro de mi creación como testimonio de que esta es una fe práctica, tan práctica como el sol, la lluvia, el cedro y la tierra.

CAPÍTULO 16

RECOMPROMISOS CONVERSACIONALES

Hemos observado que una organización efectiva se asemeja a un individuo sano, a una identidad sana. Técnicamente, podemos asumir que una organización posee una estructura saludable cuando tiene un sentido claro de qué es y qué debe hacer... Para tener integridad, una organización debe tener identidad.

Bennis y Nanus

-A LOS JEFES NO LES INTERESA ayudar su gente -le dice Carlos a Ester con enojo-. Son todos iguales. Cuando más se los necesita, más ocupados están. Siempre lo dejan a uno plantado. ¡No sabes la vergüenza que me dio meter la pata en mi presentación, frente a los ejecutivos! Quedé como un tonto. Dios sabe qué consecuencias tendrá este desastre para mi carrera.

Sentado en la oficina de Ester después de una presentación ante los ejecutivos de la empresa, Carlos está amargado. La presentación había ido bien, excepto por un error tonto que cometió al final, un error obvio acerca de un lema que él debería haber manejado. Carlos quedó tan descolocado por su falta, que perdió totalmente el ritmo durante el resto de la exposición. Lo que más le duele a Carlos, es saber que no habría cometido tal error si Juan, su jefe, hubiera cumplido su promesa de revisar su trabajo con antelación.

El día anterior, Carlos le había dado a Juan una copia de su presentación para que la revisara y corrigiera. Juan había aceptado el pedido: "Me voy a quedar trabajando hasta tarde, así que revisa la presentación esta noche antes de irme"; había dicho. "Le dejare mis comentarios en su escritorio".

Pero esa tarde, después que Carlos se retiró, Juan recibió una llamada de Lucio, el presidente de la compañía, quien pidió verlo inmediatamente en su oficina. La reunión con Lucio duró tres horas. Apresurado al salir para su casa, Juan dejó el siguiente mensa-

je en el contestador de Carlos: "Habla Juan. Lo siento, pero me fue imposible revisar el material de su presentación. Termínela lo mejor posible. Buena suerte".

¡Cual no fue la sorpresa de Carlos a la mañana siguiente y cuando escuchó el mensaje! La presentación era muy importante podía tener consecuencias en su carrera. Así que, cuando horas más tarde cometió su equivocación, se sintió humillado y enojado. `Si Juan hubiera revisado la presentación." pensó, "habría encontrado el error" Juan también se surgió mal al notar la desazón de Carlos, sabiendo que él hubiera podido corregir el error Pero al final de la reunión, ninguno le dijo una palabra al otro, en tanto se retiraban por separado.

Mientras Carlos hablaba con Ester Juan explicaba a su compañero José su pesar por lo ocurrido con Carlos.

-¿Qué otra cosa podría haber hecho? Lucio me llamó inesperadamente y me tuvo en su oficina hasta muy tarde. Ya me veo venir el enfado de Carlos. Es que los empleados no entienden cómo son las cosas. Piensan que lo cínico que hacemos los jefes es ocuparnos de revisar su trabajo. A veces se ponen totalmente egocéntricos y mio-pes. Como si ser su consejero fuera nuestra, única tarea. Me gustaría que mi gente se pusiera en mis zapatos unos días, tal vez entonces verían las cosas de otra manera.

Carlos, por otro lado, no tiene intención de mostrarle a Juan su decepción.

-¿Para, qué? -le dice a Ester-. Eso no cambiará nada. Estoy se aro de que él rechazará su responsabilidad y me echará toda la culpa a mí -suspira-. Es obvio que no se puede contar con Juan. Los jefes son todos iguales.

¡Qué confusión! Carlos esté enojado con Juan y se siente traicionado. Juan, está frustrado e intenta justificarse comportamiento ante José. Carlos no piensa confiar en su jefe; Juan se pregunta en qué medida puede Confiar en su empleado. Ninguno piensa hablar con el otro. Su relación laboral está en peligro y, por consiguiente la eficiencia de su trabajo. Pero ninguno de los dos sabe cómo afrontar y reparar la situación.

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. Más aún, la capacidad de comprometerse es uno de los factores constitutivos de la persona. "Persona" (física o jurídica) es todo ente capaz de poseer derechos (obligaciones de otros) y contraer obligaciones hacia otros. Deshonrar compromisos (no cumplirlos y no pedir disculpas) es fina falta de respeto hacia el otro y hacia uno mismo como persona.

Prevenir las dificultades en los compromisos merece los mayores cuidados, pero es inevitable que haya problemas. Hay demasiadas variables en juego. En los casos de conflicto, además del cuidado preventivo, es necesario desarrollar procesos curativos para reparar la tarea, las relaciones y la integridad. El tratamiento de las dificultades en los compromisos conversacionales opera en base a dos procesos: los reclamos y las disculpas. Llamamos a estos procesos: "recompromisos conversacionales".

Problemas en los compromisos conversacionales

Hay muchas circunstancias que provocan problemas en las conversaciones en las que se realizan compromisos.

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 una expectativa insatisfecha. Por ejemplo, alguien puede desear que un colega lo invite a una reunión, pero el colega no piensa que necesita participar, por lo que no lo invita. El colega no puede ser culpado por no leerle los pensamientos, pero eso nos evita que el otro se sienta frustrado.

2. Hay pedido pero no promesa. Uno pide, pero el otro da una respuesta poco clara, o no aceptable, como la llamamos en los capítulos anteriores. Uno recibe esa respuesta pensando que representa un compromiso, mientras que el otro piensa que no está comprometido. Por ejemplo, el jefe, le pide a un empleado: "¿Me puede preparar un resumen de la cuenta de Martínez Hnos. para esta tarde?", y recibe la respuesta: "Sí, pero primero tengo que terminar con la actualización de los archivos". El jefe puede creer que el empleado realizará la tarea, mientras que el empleado cree que no ha hecho ninguna promesa.

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 el compromiso asumido. Por ejemplo, uno piensa que le ha pedido al otro que le pague al contado, en tanto que el otro piensa que le ha dado un crédito por 30 días.

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 (o no deseable) cumplir la promesa. Por ejemplo, uno promete asistir a una reunión, pero al acercarse se encuentra que el acceso está cortado a causa de una inundación. El otro no sabe por qué uno no apareció en la reunión.

5. Quien promete cumple, pero quien había pedido no se entera. No todo cumplimiento es obvio para ambas partes. Por ejemplo, uno promete mandar el cheque y lo hace. Pero la secretaria del destinatario lo traspapela y queda perdido en un rincón de su escritorio.

6. Quien promete no cumple. Quien promete puede olvidar su compromiso, tener un problema imprevisto o simplemente decidir no hacer lo prometido. Por ejemplo, uno promete llamar a otro por teléfono, pero se olvida de hacerlo.

Frente a estos problemas, quien se siente afectado tiene dos opciones: quejarse de manera improductiva, o hacer un reclamo productivo. Transformar las quejas improductivas en reclamos productivos es una de las mayores oportunidades de mejora en los procesos humanos de toda organización. (Y también es una de las mayores oportunidades de mejora en las relaciones personales.)

Quejas improductivas

Quienes se quejan improductivamente buscan un oído simpático para desahogarse. Tratan de reparar el orgullo herido mediante una venganza virtual, atentando contra la imagen pública del oponente.

Las quejas improductivas tienen las siguientes características.

- **Se expresan generalmente ante terceros.** La audiencia de las quejas son compañeros que simpatizan con la posición del enfadado sin objetarlo; vale decir, gente que no tiene responsabilidad causal ni puede solucionar el problema. De hecho, uno tiende a quejarse ante cualquier persona menos ante la que cree responsable. Carlos, por ejemplo, expresó su enfado a Ester, no a Juan. Ester puede ser útil si Carlos desea desahogarse con alguien que lo escuche comprensivamente, pero es improbable que ella pueda mejorar la situación. Juan, por otro lado, expresó su pesar a José, no a Carlos.
- **Buscan simpatía y apoyo.** Quien se queja buscando 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. Aun cuando esta historia tenga agujeros o sea incoherente, los amigos de la víctima no harán hincapié en esos detalles.
- **Son repetitivas.** El quejoso cuenta la misma historia una y otra vez a diferentes personas (que no pueden hacer nada para resolver la situación). Es probable que Carlos les hable a otros compañeros sobre la "desconsideración" de Juan.
- **Terminan en juicios personales negativos.** El quejoso intenta asegurar su imagen de víctima inocente, atribuyendo malas intenciones y oscuros motivos a su (supuesto) victimario. El problema entre Carlos y Juan era específico y concreto, pero las quejas de Carlos subieron rápidamente por la escalera de inferencias, hacia juicios personales más amplios acerca del carácter y las intenciones de Juan y los jefes en general. El quejoso está también a la búsqueda de quienes se alíen con él para validar sus opiniones.

- **Se orientan a la descarga emocional.** Las quejas expresan descontento y enojo y tratan de asignar culpas. Suelen ser abrumadoras y producen actitudes defensivas. Por ejemplo, aun si Carlos hablara directamente con Juan, no llegaría muy lejos si sólo se quejara con arrogancia. Juan, probablemente, reaccionaría en forma defensiva y difícilmente esta conversación los ayudase a resolver sus diferencias.
- **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. Carlos podría quejarse ante gente capaz de causar daño a Juan.
- **Generan rencor y enemistad entre "facciones".** Los juicios negativos compartidos generan "facciones": quienes están con quien se queja, versus quienes están con el otro. Entre estas facciones no hay ningún puente de comunicación, y donde no hay comunicación crece el resentimiento. Así como Carlos buscará otros empleados que estén en contra de "los jefes desconsiderados", Juan buscará otros ejecutivos que estén en contra de "los empleados egoístas".

Reclamos productivos

El reclamo productivo tiene por objeto restablecer la relación y reencauzar la conversación. En un reclamo productivo, 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.** Carlos podría haberle expresado su descontento a Juan en vez de acudir a Ester. Este acto enfocaría la atención de Carlos sobre la persona concreta, "Juan", en lugar de hacerlo sobre alguien abstracto: "Juan, un jefe desconsiderado como todos".
- **Se hacen cuanto antes y una sola vez.** Carlos podría haber reclamado de inmediato, resolviendo la situación rápidamente y con menos trastornos para todos.
- **Se orientan a reparar la situación y a preparar un futuro mejor.** El objetivo de un reclamo productivo es cuádruple: a) reparar o minimizar el daño a la tarea; b) reparar y fortalecer la relación; c) reparar la integridad de las personas; d) aprender del error para diseñar formas más efectivas de co-operar en el futuro.
- **Terminan en pedidos y promesas.** Los reclamos productivos buscan soluciones en vez de culpables. Estas soluciones implican acciones futuras, coordinadas a través de nuevos compromisos. Carlos podría haberle pedido a Juan que averiguase si

los otros ejecutivos habían bajado su concepto sobre él mismo por el error cometido. Juan podría haberse comprometido a hacerlo.

- **Generan respeto mutuo y espíritu de equipo.** El reclamo sirve para reparar las relaciones dañadas y fortalecer los lazos de confianza entre los interlocutores. Carlos y Juan podrían haber conversado sobre el problema, buscando entender qué había sucedido y cómo mejorar en el futuro su manera de hacer frente a ese tipo de contingencias.
- **Establecen la seriedad del reclamante 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. Hacerle a uno una promesa no es "gratis", ya que el cumplimiento de ese compromiso será demandado. Aun si el compromiso no puede ser cumplido, el deudor deberá hacerse cargo de honrarlo mediante una explicación, una disculpa, una oferta de resarcimiento y una renegociación.
- **Apuntan al protagonismo y el aprendizaje.** Los errores aportan valiosa información sobre los procesos de acción y de comunicación. Al tomar el problema del compromiso como oportunidad de aprendizaje, los interlocutores pueden revisar dónde ocurrió el equívoco, o cómo se descarriló la coordinación.

Los pasos de un reclamo productivo

El reclamo productivo puede estructurarse alrededor de los pasos siguientes. Esta forma no es la única válida, no obstante puede servir como modelo. Para aclarar la exposición, llamaremos "reclamante" a quien hace el reclamo y "receptor" a quien lo recibe.

1. Establecer el propósito adecuado (paso preparatorio individual). Antes de reclamar, conviene que el reclamante repase el propósito del reclamo y se asegure de su virtud. El reclamante puede así verificar que no está tratando de regañar al otro, someterlo, culparlo, vengarse o descargar su rencor. Hay sólo seis propósitos virtuosos para un reclamo:

- reparar la tarea, restableciendo la coordinación;
- reparar la relación, restableciendo la confianza;
- sanar las heridas emocionales;
- ayudar al receptor a recuperar su integridad;
- establecer la seriedad personal como acreedor de promesas; y
- aprender de la situación, para mejorar el futuro.

La actitud congruente con estos propósitos es la de curiosidad y respeto, no de recriminación.

2. Establecer el contexto adecuado (paso preparatorio conversacional). Antes de iniciar el reclamo propiamente dicho, conviene que el reclamante se asegure de que los elementos contextuales (tiempo, lugar, confidencialidad, estado de ánimo, etc.) sean adecuados. También resulta útil expresarle al receptor en forma abierta sus intenciones. Específicamente, el reclamante puede explicar que no tiene el propósito de iniciar una pelea, sino intentar resolver una situación problemática que dificulta el trabajo en conjunto.

3. Verificar el compromiso previo. Muchos problemas son el resultado de errores en la comunicación respecto al pedido y a la promesa original: uno intenta pedir X pero el otro escucha (y promete) Y. El primer paso del reclamo es revisar el compromiso original, para asegurarse de que ambas partes entendieron lo mismo. Si hay acuerdo, existe una base común para seguir adelante con el reclamo. Si no, los interlocutores deberán explicarse qué sucedió, para luego establecer mecanismos que eviten malos entendidos en el futuro.

Muchos participantes de mis seminarios expresan reparos con respecto a este control. Es posible que la otra persona lo use como excusa para "escabullirse" del compromiso. Ciertamente, es una posibilidad. Pero este riesgo debe ser comparado con el de acusar a alguien injustamente, generando disputas y resentimientos. Mi filosofía es que conviene "perder" *-una primera vez* antes que aseverar equivocadamente el incumplimiento del otro o acusarlo de inventar excusas falsas. La aceptación, sin embargo, es sólo por esa primera vez. De allí en más uno deberá tomar medidas extra para asegurarse la claridad del compromiso. Por ejemplo, al final de la conversación, uno puede resumir verbalmente los acuerdos establecidos verificando la conformidad del otro. Luego, puede mandar un e-mail con este resumen al interlocutor y pedirle que corrija cualquier error que se pueda haber cometido.

4. Verificar el incumplimiento. El segundo paso es acordar que quien prometió no ha cumplido su promesa. Esto es necesario, ya que este último puede creer que sí lo hizo. Es posible también que el compromiso haya sido honrado y que el reclamante no lo sepa. Si hay acuerdo en que hubo un problema (el receptor admite su falta de cumplimiento), existe una base común para seguir adelante con el reclamo. Si no, los interlocutores deberán explicarse cómo apareció la desinteligencia y establecer mecanismos para evitarlas en el futuro. Es necesario distinguir una falta de cumplimiento, de su justificación. A esta altura, lo único que se está tratando de definir es que el compromiso se quebró, más allá de que dicha situación esté o no justificada.

5. Indagar qué pasó. Ambas partes acuerdan que ha habido un problema respecto al compromiso, pero quien reclama aún no sabe por qué quien prometió no ha cumplido su

promesa. A través de esta indagación, el reclamante puede escuchar la historia del otro (qué ha ocurrido. desde el punto de vista de quien prometió). Además de entender el enfoque del otro, la indagación denota una actitud de respeto y curiosidad. Preguntar por la situación del otro muestra que uno no está encerrado en una historia prefabricada, basada en juicios negativos.

6. Evaluar daños y expresar reclamos. El incumplimiento de un compromiso genera dificultades en tres niveles: operacional, relacional y personal. La tarea sufre por la falta de coordinación, el vínculo sufre por la pérdida de confianza, y la persona sufre estrés y pena por haber sido defraudada. El primer paso para reparar estos daños es reconocerlos y validarlos. El registro de estos daños ayuda a que quien ha roto su promesa comprenda las ramificaciones del problema, y permite a quien reclama expresar su dolor. El propósito de este paso no es quejarse o echar culpas, sino revelar el impacto que, a raíz de la situación, sufrió la persona defraudada.

Así como hay tres niveles de daño, hay tres niveles de reclamo. El más superficial es el operativo. El receptor puede tener una excelente justificación para no haber cumplido su promesa. Por ejemplo, Juan tiene el justificativo de la llamada inesperada de su jefe.

El segundo nivel es el de la confianza. Carlos puede reclamarle a Juan no haberle avisado cuanto antes que no iba a cumplir su promesa. Habría sido más fácil para él despejar sus dudas, si Juan le hubiera avisado la noche anterior. Es mucho más difícil justificar la falta de un aviso temprano que el incumplimiento en sí mismo.

El nivel más profundo es el de la integridad personal. Si Juan insiste en que no tenía por qué llamar, ya que la demanda del jefe lo relevaba del compromiso, Carlos podría reclamar sobre la seriedad de la palabra de Juan. La promesa provino de Juan, por eso, independientemente de su posición de autoridad relativa hacia Carlos, él se ve obligado,

por su propia palabra, a honrar su compromiso.

Quien rompe su compromiso pone en riesgo la tarea, su relación de confianza con el reclamante y su integridad personal. El reclamo le da al receptor la oportunidad de reparar los tres niveles. Por eso, el reclamo productivo no crea conflictos sino que los resuelve.

7. Pedido de reparación y negociación para el recompromiso. Todo reclamo productivo incluye pedidos del reclamante acerca de acciones reparadoras. El pedido puede ser simplemente que el receptor se comprometa de nuevo a cumplir la promesa original, o puede incluir algún resarcimiento adicional. La clave está en que el reclamante es quien define las condiciones de satisfacción que, de ser cumplidas, lo llevarán a declarar que lo pasado está terminado, resuelto y cerrado.

Un peligro aquí es que el reclamante, por ser "amable", pida algo que en realidad para él no cierra la situación. Esa amabilidad sólo puede engendrar resentimiento en el largo plazo. El pedido debe ser hecho de forma tal que, si el receptor lo acepta y lo cumple, el reclamante no usará esta situación en el futuro para justificar malos sentimientos.

El pedido del reclamante es al mismo tiempo una oferta de disculpa hacia el receptor: "Si hace lo que le pido, prometo cerrar el tema y no guardar rencor". Este pedido abre una conversación de negociación para nuevos compromisos.

Hay situaciones en las cuales el daño experimentado por el reclamante es tan grande, que no puede resolverse con ningún pedido. Por ejemplo, la dificultad ha cancelado una posibilidad tremendamente valiosa; el problema se ha reiterado cantidad de veces; o el receptor rehúsa abiertamente honrar su promesa con integridad. En estos casos severos, es imposible reparar el problema y el vínculo sufrirá las consecuencias. Aquí termina el terreno del reclamo y empieza el terreno del perdón. (Ampliaremos este tema en el Capítulo 18 de este mismo tomo, "El perdón".)

8. Aprendizaje y preparación para el futuro. El último paso de este proceso es buscar las oportunidades de mejora. El no cumplimiento del compromiso representa el ya proverbial "defecto" que los japoneses consideran un "tesoro" de aprendizaje. Al comprender qué parte del proceso es frágil frente a las condiciones que se dieron, los interlocutores pueden planear estrategias o diseñar mecanismos para robustecerlo. Así, no sólo evitarán que se repita el error ocurrido, sino muchos otros errores similares que podrían cometerse. El reclamo no sólo puede reparar, sino que además tiene la capacidad de fortalecer la eficiencia, la confianza, la paz y la integridad.

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 "Exponer e indagar", Capítulo 11 de este tomo, describimos una estructura similar entre presentar las ideas propias y ayudar al otro a presentar las suyas.) En la danza de recompromisos 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", o pedir perdón. 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. Si a uno le han prometido un repuesto para arreglar su ordenador y este no aparece, no se dará por satisfecho sólo con un "lo siento" del distribuidor; uno quiere el repuesto. Por otro lado, cuando quien rompe un compromiso se disculpa en forma efectiva, puede no sólo reparar el daño, sino hasta fortalecer la relación.

Años atrás, Motorola encargó una encuesta entre los clientes de la industria de microchips, para averiguar qué proveedor era el que mejor cumplía los plazos de entrega. El resultado favoreció a Hewlett Packard (HP). Para su sorpresa, cuando los managers de Motorola hicieron un análisis estadístico, descubrieron que el porcentaje de entregas de HP no era significativamente mejor que el de sus competidores. Sin embargo, los clientes *percibían* que HP era el proveedor más confiable. "¿Por qué?", se preguntaron.

La respuesta arroja luz sobre la importancia de las disculpas en la preservación de la confianza. 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.

El poder de la disculpa no se manifiesta solo en el ámbito organizacional. Una historia personal ilustra el efecto humano de la disculpa (y el daño que puede ocasionar su falta). Al empezar la escuela primaria (tenía entonces seis años), descubrí el *dinenti*, un juego de destreza manual en el que hay que arrojar algunas piedritas al aire, recoger otras que están en el suelo y recobrar las que uno arrojó. Este juego era el más popular en el colegio (en ese entonces no había Nintendos ni Pokemons) y cada niño tenía su conjunto de cinco guijarros; de hecho, eran una especie de *status symbol*. Al tope de la jerarquía social estaban aquellos que tenían una piedras de mármol con forma perfectamente cúbica, del tamaño de dados. Mucho más abajo estábamos los que teníamos solamente cantos rodados.

Un día, mientras practicaba con mis piedritas en el suelo del negocio de mi abuelo, entró uno de sus proveedores. Al verme jugando, me hizo una pregunta que lanzó mi corazón en un galope desbocado: "Decime, pibe (termino coloquial para dirigirse a un niño en Buenos Aires), ¿no te gustaría tener esas piedras de mármol que parecen dados?". Si me hubiera ofrecido un millón de dólares no hubiera estado tan contento. "¡Claro que sí!", respondí enfática y esperanzadamente, "¿me las puede conseguir?" "Ningún problema", me dijo el hombre, "te las traigo la próxima vez que venga a lo de tu abuelo." No cabía en mí de gozo; ya me relamía mentalmente imaginándome con mis hermosas piedras cúbicas.

A partir de ese día, cada tarde al volver del colegio corría a ver a mi abuelo y le preguntaba si "el señor me había traído las piedras". Invariablemente, la respuesta de mi abuelo era "No". Al cabo de una semana de repetir esta escena, mi abuelo se debe de haber cansado de mis preguntas recalcitrantes: "No, no las trajo y no creo que las vaya a traer. Alberto (el señor de las piedras) pasó ya dos veces por acá para tomarme un pedido y no dijo nada del tema. Seguramente se habrá olvidado".

"¡¿¡Olvidado!?! ¿Cómo se puede haber olvidado?", pensé absolutamente estupefacto, "uno se puede olvidar de comer, o hasta de respirar, pero ¿cómo puede olvidarse de los cubos del *dinenti*, lo más importante del mundo?"

Ciertamente, para mí, en ese momento, eran lo más importante del mundo.

De más está decir que no tener las piedritas me rompió el corazón. Estaba desolado. De todas formas, el tiempo sana las heridas y al fin me sobrepuse. Sin embargo, el resabio más amargo de este incidente no se refiere a los cubos de mármol. 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. Eso fue lo que más me dolió en el largo plazo. Creo que si el señor Alberto hubiera pasado a explicarme que no podía conseguir las piedras y disculparse, yo me habría sentido triste pero sumamente

reconfortado por su muestra de respeto. Al desaparecer de escena sin nunca volver a mencionar su promesa (con la complicidad de mi abuelo, que nunca le reclamó las pieciritas) el mensaje implícito que recibí fue: "Mis compromisos contigo no cuentan, porque tú no cuentas".

Me imagino que Alberto era una buena persona, igual que mi abuelo (que, además, me amaba entrañablemente). No creo que ninguno de ellos haya tenido la más mínima intención de lastimarme o de ofenderme. Más bien creo que actuaron con la inconciencia normal de las personas que no han meditado sobre los temas que aquí estamos tratando. La cultura de Buenos Aires de los años 60 no ponía nada de foco en la importancia de los compromisos; mucho menos con un pequeño de seis años. Lamentablemente, esta inconciencia no es sólo porteña ni se acabó con la década de los 60. La falta de atención a los compromisos con los niños es hoy tan común como en aquel entonces. Pero no tiene por qué seguir siéndolo. Basta tomar la decisión de comportarse con absoluta integridad.

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). Sin embargo, cuántas veces quebramos nuestras promesas a nuestros hijos (a quienes amamos entrañablemente) sin disculparnos, y hasta enojándonos por su "incomprensión" cuando nos reclaman su cumplimiento. Tengo muy pocas dudas de que cualquiera de nosotros puede pensar rápidamente en alguna situación donde se haya comportado de esta forma "criminal" (como definimos en el capítulo anterior) con algún pequeño. Si estoy en lo cierto, hay una sola manera de recuperar la integridad. 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). Sin embargo, cuántas veces, como lo hizo, Juan en la historia inicial, quebramos nuestras promesas con nuestros empleados sin creer que tenemos la obligación -profesional y moral- de ofrecer disculpas, y hasta enojándonos por su "incomprensión" cuando nos reclaman su cumplimiento.

Cualquiera de nosotros podrá encontrar situaciones en que comprometió su integridad al no cumplir una promesa hecha a alguno de sus subordinados. Para restablecer la rectitud del vínculo, es necesario pedir disculpas.

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 dicha, conviene que el solicitante (quien pide la 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 (quien decidirá si acepta o no la disculpa).

En nuestro ejemplo, Juan podría llamar a Carlos y decirle: "Quisiera tener una conversación con usted por no haber revisado su presentación. Después de la reunión me di cuenta de que, por no haber revisado el material, lo dejé real frente a los otros ejecutivos. Lo lamento, quisiera disculparme y revisar lo ocurrido. Quizás aprendamos algo que en el futuro nos facilite trabajar juntos. ¿Podemos hablar?".

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. Por ejemplo, Juan podría decirle a Carlos: "Reconozco que prometí revisar su exposición la noche antes de la reunión con los ejecutivos. ¿Es eso consistente con lo que usted esperaba?". 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 malentendidos 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. Es fundamental asumir esta responsabilidad más allá de toda explicación o justificativo. 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 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. El solicitante no intenta justificarse ni deslindar su responsabilidad, sino compartir su experiencia y su situación, como contexto del problema. Con esa información adicional, el otorgante puede evaluar con mayor propiedad las circunstancias del caso. "Lamento mucho haberlo defraudado", podría decir Juan, "mi jefe me llamó a una reunión imprevista que se extendió tres horas ayer a la noche. Al final estaba tan cansado que me fui directamente a casa."

6. Indagar sobre los daños y pedir 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 que 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 subjetiva.

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. Por ejemplo, Juan puede disculparse aun cuando tiene el justificativo de la llamada inesperada de su jefe. El segundo nivel es el de la confianza. Juan necesita disculparse por no haberle avisado inmediatamente a Carlos que no iba a cumplir su promesa (con una llamada a su domicilio, por ejemplo) y no haberle ofrecido opciones reparadoras. El tercer nivel es el del dolor emocional. El otorgante puede quedar embargado por emociones como el enfado, la tristeza, el miedo y el estrés. Una disculpa efectiva debe hacerse cargo también de ello. El último nivel, el de la disculpa por la integridad personal, no es para el otorgante sino para el mismo solicitante. 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 recompromiso. Por medio de esta oferta, el solicitante busca reparar los cuatro niveles de daño: tarea, relación, emoción, integridad. Esto puede significar simplemente recomprometerse a cumplir la promesa original, o puede extenderse a nuevas acciones. Quien se disculpa, sin embargo, no puede saber qué representaría una restitución suficiente para el otorgante. Aunque puede usar sus inferencias para preparar una oferta, 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. Por ejemplo, Juan podría decir:

"Carlos, quiero hacer lo mejor a mi alcance para reparar esta situación y evitar que se repita. Tengo algunas ideas, pero quisiera escuchar lo que a usted le gustaría que hiciera para remediar el daño".

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.

Juan y Carlos

Si Juan hubiera sabido disculparse productivamente, habría podido resolver su situación con Carlos en forma mucho más efectiva.

La presentación acaba de concluir y los ejecutivos comienzan a retirarse de la sala de conferencias mientras Carlos reúne sus materiales. Finalmente, Juan queda a solas con Carlos. Se acerca a él y le dice:

-Carlos, antes que nada quiero felicitarlo por la presentación. Me pareció muy efectiva.

Carlos no responde. Continúa ordenando sus materiales.

-Ahora bien, acerca de ese error tonto que causó tantos inconvenientes... Tan pronto como lo vi proyectado en la pantalla, me di cuenta de que había sido yo y no usted el responsable. Si hubiera revisado sus gráficos ayer a la noche como prometí, lo hubiéramos subsanado fácilmente. Lamento los inconvenientes que causé, así que quisiera disculparme y ofrecerle corregir cualquier equívoca interpretación que haya quedado como consecuencia. ¿Podemos hablar unos minutos?

Carlos levanta la mirada:

-Gracias por su preocupación, Juan. Hablemos.

-De nada. Primero déjeme admitir sin pretextos que usted me pidió que revisara sus materiales, yo acepté y no cumplí. Lamentablemente, lo dejé plantado. No sólo no revisé la presentación, sino que tampoco lo llamé a tiempo anoche a su casa para avisarle que no lo haría. Me imagino que habrá tenido una gran sorpresa esta mañana en la oficina al recibir mi mensaje telefónico. ¿Cómo se sintió entonces?

-Fue un impacto. Me sentí decepcionado, abandonado y aún más nervioso de lo que ya estaba por la presentación.

-M m m m . ¿Y cómo se siente ahora?

-Humillado, avergonzado y asustado. Cuando los ejecutivos se mofaron de mí, sentí un agujero en la boca del estómago y pensé "aquí se acabó mi carrera en esta compañía". Un segundo después, comencé a enfadarme con usted. Yo no tenía manera de saber que mi información era incorrecta sin que usted me lo dijera. Fue muy difícil para mí concentrarme en la presentación, después de ese mal trago.

-Me imagino -dice Juan-. Sin embargo, si esto lo alivia en algo, el resto de la presentación me pareció bueno. No creo que los demás hayan notado su falta de

concentración. De cualquier manera, ese no es el punto. El punto es que usted está justificadamente avergonzado y enojado. ¿Puedo explicarle qué sucedió anoche?

-Lo escucho.

-Justo cuando estaba por empezar a revisar su presentación, Lucio me llamó a su oficina. Me tuvo allí tres horas. Me marché a las once de la noche. Estaba tan cansado que decidí irme a casa. Le dejé el mensaje telefónico sabiendo que esto lo iba a perturbar, pero la verdad es que estaba agotado.

-Lo entiendo, Juan, pero igual la sorpresa fue muy dura para mí. Tal vez hubiera sido más fácil si me hubiera explicado todo esto en su mensaje. Pero usted ni siquiera se disculpó conmigo entonces. Simplemente me dejó dicho que siguiera adelante, como si nada.

-¿No lo hice? Bueno, verdaderamente debí haberle explicado la situación y pedido disculpas. En realidad, debería haberlo llamado a su casa para establecer un nuevo plan de acción, pero se había hecho tan tarde... Me aflige esta situación y me gustaría remediarla en todo lo posible. ¿Hay algo que pudiera hacer por usted ahora, para reparar lo ocurrido?

-Bueno, me preocupa que los ejecutivos sólo recuerden mi error y no el resto de la presentación, y que mi reputación quede con una mancha enorme en mi foja de servicios. Tengo que pensar en mi carrera...

-Absolutamente. ¿Qué puedo hacer para ayudarlo?

-Me gustaría que les hiciera saber que la equivocación no fue mi responsabilidad y que podría haberse evitado, si usted la hubiera descubierto de antemano.

-Puedo hacer algo mejor -ofrece Juan-. Les diré que la equivocación fue error mío y les haré saber que confío tanto en su competencia que ni siquiera revisé sus materiales. De haberlo hecho, habría visto la inconsistencia que usted, por carecer de datos suficientes, no podía detectar. Me aseguraré de que todos los ejecutivos sepan que lo considero uno de los miembros más capaces de jni equipo.

-Gracias. Eso me dejaría totalmente satisfecho.

-Bueno, délo por hecho. Pero además me gustaría aprovechar la oportunidad para aprender. ¿Qué se le ocurre que podríamos haber hecho diferente, para evitar el problema?

Carlos piensa un momento y dice: -Para empezar, no dejar la revisión para último momento. Si yo hubiera terminado antes el informe, usted podría haber tenido más flexibilidad para revisarlo antes de la reunión.

-Cierto. En el futuro pediré que me den las cosas para revisar con dos días de antelación, por lo menos. Otra idea que se me ocurre es que si lo hubiera llamado a su casa, tal vez podríamos habernos encontrado a la mañana temprano para despejar cualquier duda que usted tuviera. Pero era muy tarde y no quería molestarlo.

-¡¿Muy tarde?! Estaba tan nervioso que no dormí en toda la noche. Hubiera preferido mil veces que me llamara a las once y así poder encontrarnos para un desayuno de trabajo.

-Bueno, me parece que los dos tenemos cosas para aprender de este asunto. Espero que nos acordemos de estas lecciones en el futuro -concluye Juan.

-Ciertamente -concuerta Carlos-. Le agradezco muchísimo esta conversación. Es la primera vez que un jefe me trata con tanto respeto...