



**El ciclo
de la promesa:
Eslabón
básico
de coordinación
de acciones**

Rafael Echeverría
Newfield Consulting

EL CICLO DE LA PROMESA¹: ESLABÓN BÁSICO DE LA COORDINACIÓN DE ACCIONES²

En un trabajo anterior nos concentrábamos en el análisis de las peticiones -- y por extensión de las ofertas -- como puerta de entrada al fenómeno de las promesas. Ahora nos proponemos tomar el tema donde lo dejábamos entonces, para profundizar en las promesas como un fenómeno global, distinguir sus diferentes etapas y fases y detenernos en las distintas acciones comprendidas en lo que llamamos “el ciclo de la promesa”.

Este es un tema de importancia crucial en la vida de las personas y posee un gran impacto en el adecuado funcionamiento de las empresas y otro tipo de organizaciones. De manera general, podemos señalar que empresas y organizaciones están cruzadas por dos vectores: **la división del trabajo y la coordinación de acciones**. En ellas, los individuos cumplen distintas tareas y asumen diferentes responsabilidades. No todos hacen lo mismo, sino que se distribuyen de manera diferente el trabajo global por hacer. Pero una vez que el trabajo se ha dividido, es ahora necesario articularlo, juntar lo que se ha dividido para asegurar su adecuado funcionamiento. Este es el papel de la coordinación de acción. A través de la coordinación de acción, las distintas tareas en las que se dividió el trabajo global se integran en procesos particulares de diferente índole y éstos se integran entre sí.

Comprobamos, por lo tanto, que la empresa debe asegurar una adecuada coordinación de acciones tanto internamente, como con su entorno. La manera como lo haga será uno de los factores decisivos de su desempeño y eventual éxito. En la coordinación de acciones con su entorno, la empresa debe coordinar diversas acciones con clientes, abastecedores, empresas aliadas, autoridades, etc., dando lugar a diferentes **procesos de negocios**. Internamente, debe articular múltiples tareas en distintos **procesos de trabajo**.

Uno de los principales cuellos de botella en el desempeño de las empresas se encuentra, no tanto en las tareas específicas que son ejecutadas por cada individuo (las competencias en el ejercicio de tareas individuales suelen ser en general equivalentes entre una empresa y otra, teniendo cada una individuos con niveles de competencia diferentes), sino en la manera como se lleva a cabo la coordinación de acciones.

¹ NOTA: Este documento se utiliza como recurso de aprendizaje, no debe ser circulado con fines ajenos a los del programa. Su uso está restringido al espacio conversacional del programa y como material de referencia del participante.

² Este trabajo se inspira en desarrollos inicialmente propuestos por Fernando Flores

Es más, a menudo sucede que las ventajas que resultan de las competencias de desempeño individual en la ejecución de determinadas acciones específicas muchas veces se pierden por incompetencias en las acciones de coordinación. Como se apreciará, estamos haciendo una distinción entre **acciones específicas** y **acciones de coordinación**. Llamamos acciones de coordinación aquellas involucradas en la constitución y cumplimiento de una promesa particular (pedir, ofrecer, negociar, declarar cumplimiento, etc.). Llamamos acciones específicas aquellas a las que una promesa se compromete, pudiendo ser éstas en muchos casos acciones de coordinación referidas a otras promesas. Pedir, por lo tanto, es una acción de coordinación. Aquello que se pide es una acción específica, aunque lo pedido pudiera ser, por ejemplo, que la otra persona haga un pedido.

No importa cuán competentes puedan ser los individuos en ejecutar las tareas específicas que se les asigna, si ello no se acompaña con competencias en las acciones de coordinación, el desempeño global de empresa se verá resentido. Para producir un alto desempeño en la empresa, no basta con contratar personal altamente competente en sus respectivas áreas de desempeño individual. Es igualmente importante asegurar que sean competentes en las acciones de coordinación con otros. Estas últimas, comprometen la efectividad tanto de los procesos de trabajo como de los procesos de negocio. En estos últimos, por lo demás, el peso de las acciones de coordinación suele ser desequilibrante. El reconocimiento de lo anterior nos conduce a una conclusión importante: las competencias individuales en la ejecución de tareas específicas son insuficientes para garantizar una empresa competente y competitiva.

Lo dicho es particularmente importante en los gerentes, independientemente de su nivel. Ellos son los responsables principales de las tareas de coordinación dentro de la empresa. Pero la coordinación no es responsabilidad exclusiva de los gerentes. Todos los trabajadores combinan dos tipos de actividades: actividades propias de las tareas específicas que le son asignadas y actividades de coordinación. Es imprescindible ganar competencias en ambas. La responsabilidad del gerente es asegurar que esto se logre y que los individuos bajo su responsabilidad no sólo destaquen por sus competencias individuales específicas, sino también por su maestría en el manejo de acciones de coordinación. Hoy en día, el trabajador debe incorporar muchas competencias que en el pasado solían ser asumidas por los niveles gerenciales dentro de la empresa.

La clave para ganar competencias en las acciones de coordinación se encuentran en el dominio de las promesas. Las promesas son las acciones lingüísticas por excelencia de la coordinación de acciones entre los individuos. Ellas son un fenómeno complejo que se extiende más allá de una acción puntual y que incluye diversas acciones concatenadas en lo que llamamos **“el ciclo de la promesa”**. Este trabajo tiene como objetivos examinar en detalle los

diferentes aspectos involucrados en el ciclo de la promesa e identificar las distintas competencias particulares que son necesarias para aprender a prometer de manera efectiva y ganar maestría en las acciones de coordinación.

Todo proceso de trabajo o de negocio no es sino una cadena de tareas diversas realizadas por diferentes individuos, las que se concatenan entre sí mediante la ejecución de múltiples ciclos de la promesa. De allí que llamemos al ciclo de la promesa **el eslabón básico de la coordinación de acciones**. La efectividad de todo proceso de trabajo o negocio depende directamente de la efectividad en la manera como se ejecutan sus diversos ciclos de la promesa. A final de cuentas, la efectividad del proceso se define por el eslabón más débil de la cadena. Todo lo bueno que incorpora un proceso de trabajo o negocio se suele ver comprometido por la fortaleza de cada uno de sus eslabones. De allí que no baste que haya algunos individuos competentes en las acciones de coordinación para asegurar su efectividad. Estas competencias deben alcanzar al conjunto de las personas involucradas en cada proceso.

La importancia de las competencias comprendidas en el ciclo de la promesa se extiende mucho más allá del quehacer empresarial. Apuntábamos en otra oportunidad que nuestra identidad pública, vale decir la forma como somos percibidos por otros en nuestra comunidad, está fuertemente determinada por las acciones que podemos prometer (acciones específicas) como por las acciones asociadas por la forma como prometemos (acciones de coordinación). Esto es igualmente válido para empresas como para individuos. Y para los individuos, en la identidad que generan tanto dentro de la empresa como en cualquier otro ámbito de su vida. El grado de **impecabilidad** que mostramos en la manera como prometemos y en el cumplimiento de nuestras promesas, definirá nuestra identidad como trabajador o gerente, pero también como amigo, como padre, como pareja, como miembro de una asociación civil, etc.

Sin embargo, lo que está en juego en el campo de la impecabilidad se extiende más allá de meras cuestiones de identidad, por muy importantes que éstas puedan ser. Sostenemos que las competencias asociadas al ciclo de la promesa se encuentran directamente relacionadas con los grados de efectividad que logramos en cualquier actividad que involucre la coordinación de acciones con otros. Ellas impactan directamente el nivel de bienestar de individuos y sociedades y, en último término, constituyen uno de los factores más importantes del desarrollo o subdesarrollo de los países. Un país que se comprometa a elevar los niveles de impecabilidad en los comportamientos de sus miembros sentará las bases para el aumento de su productividad y bienestar. Lo mismo es igualmente válido para las empresas y organizaciones.

Etapas y fases del ciclo de la promesa

Hemos sostenido que la efectividad de un proceso de trabajo o negocio está determinada por cuán efectivos seamos al nivel de cada eslabón. La efectividad de cada eslabón está a su vez determinada por la forma como se ejecuta dentro de él cada una de las etapas y fases que conforman el ciclo de la promesa. La efectividad de cada etapa resulta de cuán competentes seamos en ejecutar el tipo de acciones concretas que pertenecen a dicha etapa.

Examinemos primero las distintas etapas de una promesa y las fases que corresponden a cada una de ellas. Toda promesa reconoce dos etapas diferentes: **la etapa de constitución de una promesa** y, **la etapa de cumplimiento** de la promesa efectuada.

Una pregunta que hacemos a los participantes a nuestros programas es “¿Cuándo surte efecto una promesa?” La respuesta que habitualmente obtenemos es “Cuando la promesa se cumple”. Y evidentemente nadie podría cuestionar los efectos que se obtienen cuando una promesa se cumple. Sin embargo, es importante reconocer que una promesa surte efectos mucho antes. Hay grandes consecuencias que resultan en el momento que la promesa se hace, al término de la primera etapa y mucho antes de que se cumpla. En el momento en el que una promesa se constituye (se hace) hay una importante transformación de la realidad existente. Desde ese momento, quien recibe una promesa puede tomar acciones contando con ella. Eso no lo podía hacer antes. Si alguien me promete un pago para fin de mes, yo puedo comenzar a actuar en el entendido de que a fin de mes contaré con ese dinero. Esa promesa cambia mi realidad y las acciones que puedo emprender. Muchas de las acciones que tomamos se fundan en el hecho de que contamos con promesas que otros nos han hecho, aunque todavía ellas no se hayan cumplido.

El activo personal de un individuo no se limita al dinero y bienes que posea sino que se extiende al conjunto de promesas que se le han hecho. De la misma forma, la evaluación del poder de una persona se extiende también a la evaluación que hagamos sobre las promesas ella podrá concitar o reunir en el futuro. Si consideramos que tal persona puede fácilmente obtener aceptación a las peticiones que haga, cosa que otro no podría hacer, diremos que se trata de alguien poderoso.

Examinemos ahora las distintas fases que conforman las dos etapas de una promesa. En la etapa en que la promesa se constituye tenemos dos fases: **la fase de creación de contexto** y **la fase de negociación**. En la etapa en que la promesa se cumple hay también dos fases: **la fase de realización de la promesa** y **la fase de evaluación de la misma**.

La combinación de estas dos etapas, con sus respectivas fases, da lugar a dos ciclos diferentes de promesas, según se trate de una promesa basada en una petición o en una basada en una oferta. Como podrá apreciarse en los gráficos siguientes, estos ciclos son formalmente distintos y ellos difieren en el flujo de la

acción y en el lugar que ocupan los dos interlocutores en una promesa: el cliente y el proveedor.

En el ciclo basado en una petición el cliente aparece a mano izquierda y el proveedor a la mano derecha. El flujo de la acción se inicia a la izquierda con el cliente que pide, se mueve alrededor del círculo en el sentido del reloj y termina en su punto de partida, nuevamente a la izquierda, con el cliente. En el círculo basado en una oferta, por el contrario, el cliente pasa a ocupar la mano derecha mientras que el proveedor ocupa la mano izquierda. El flujo de la acción se inicia a la izquierda con el proveedor que ofrece, se mueve en el sentido del reloj hasta llegar al cliente a la derecha, pero luego cruza para volver al proveedor y se mueve en el sentido al contrario al reloj para terminar, como en el caso anterior, con el cliente, pero esta vez a la derecha. En el gráfico del ciclo basado en la oferta aparecen también en lugares distintos las fases de realización y de evaluación de la promesa.

Figura 1: **Eslabón básico de la coordinación de acciones cuando el ciclo de la promesa se abre con una *petición*:**

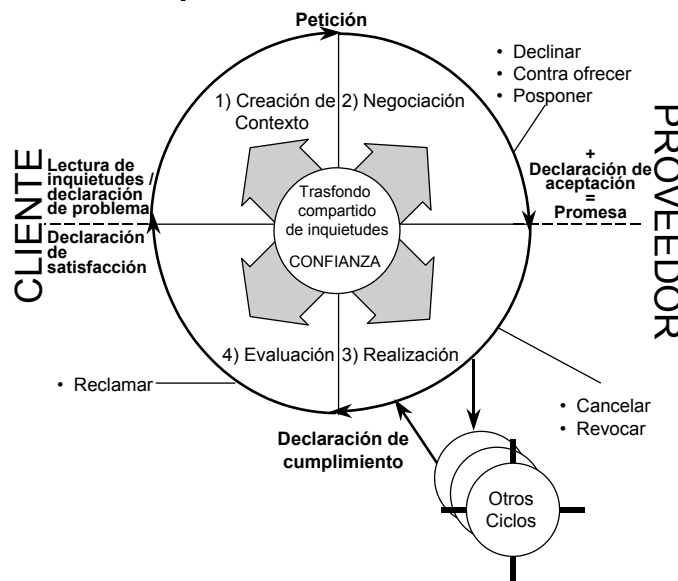
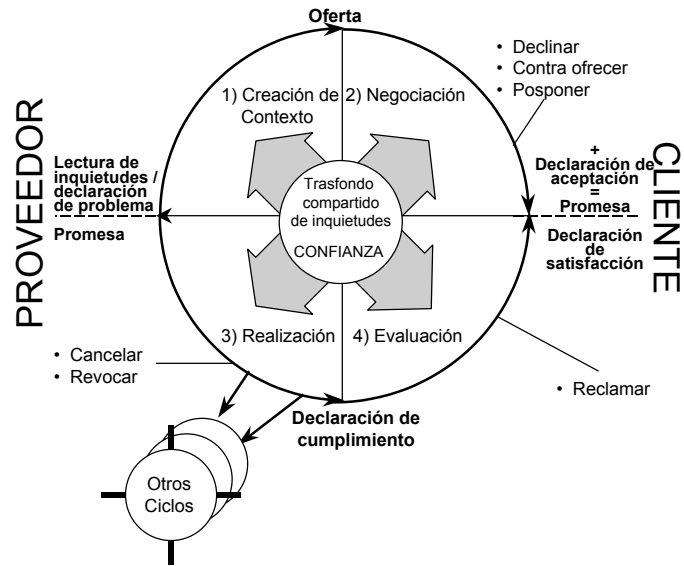


Figura 2: **Eslabón básico de la coordinación de acciones cuando el ciclo de la promesa se abre con una *oferta*:**



Tal como sucediera cuando analizáramos la petición, una vez que identificamos las diferencias existentes entre estos dos ciclos, nos es posible tomar uno de ellos y pedirle al lector que, teniendo en claro las diferencias entre ambos, haga por sí mismo la conversión correspondiente para el ciclo no examinado, en la medida que las etapas y fases son las mismas, como lo son también las diferentes acciones involucradas en cada una de ellas. Para los efectos de nuestro análisis, trabajaremos con el ciclo basado en la petición.

Si observamos el ciclo de la promesa basado en la petición, constatamos que se suele pensar que el ciclo se inicia con el momento en que la promesa se hace (punto superior del gráfico) hasta que se declara que ésta está cumplida (punto inferior del gráfico). Ello implica que se restringe el ciclo a su segmento derecho, prescindiéndose de todo el segmento izquierdo que incluye la fase inicial de creación de contexto y la fase final de evaluación. Uno de los aspectos que esperamos destacar es la importancia de estas dos fases usualmente excluidas.

Antes de examinar cada una de las fases del ciclo, creemos necesario detenernos a examinar su centro o lo que llamamos **el corazón del ciclo de la promesa**. Allí encontramos dos factores que son fundamentales en cada una de las fases: **la confianza y el trasfondo compartido de inquietudes**. Cada una de las acciones que se realicen en cada una de las fases, estará impactando el corazón del ciclo y, por lo tanto, afectando, positiva o negativamente, la construcción de confianza y del trasfondo compartido de inquietudes entre el cliente y el proveedor. Y ambos factores son quizás los indicadores más importantes para evaluar la calidad de la relación que existe entre ambos. En la medida que avance nuestro análisis, esperamos ir progresivamente aclarando el sentido y la importancia estos factores.

A continuación, examinaremos cada una de las fases involucradas.

La fase de creación de contexto (o de preparación)

Creemos que si se nos preguntara sobre los factores más importantes del ciclo de la promesa contestaríamos diciendo, “Contexto, contexto, contexto. Luego vienen los demás”. Una buena fase de contexto suele disolver y suplir muchos problemas posteriores. Sin embargo, cuando la creación de contexto es inadecuada los problemas posteriores se verán multiplicados. Una de las razones para lo anterior es el hecho de que la creación de contexto realiza uno de los aportes más significativos en la construcción de confianza y del trasfondo compartido de inquietudes

Tal como lo dijéramos anteriormente, el ciclo de una promesa se inicia con una declaración de quiebre a través de la cual señalamos que algo falta, algo que, de

no hacerse una petición o una oferta, cabe esperar que no se produzca. La petición o la oferta se hacen cargo precisamente de suplir esta carencia.

Hemos señalado que carencias, problemas o quiebres sólo existen para un observador. En el mundo exterior, independiente del observador, nada falta. Tampoco nada sobra. El que algo falte es un juicio emitido por alguien en función de determinadas inquietudes. Dado un conjunto de inquietudes, llegamos a la declaración de quiebre en la que sostenemos que existe una carencia. Nuestra capacidad de declarar quiebres que nos conduzcan a peticiones u ofertas es función, por lo tanto, de nuestra capacidad de evaluar nuestras propias inquietudes y las de los demás y ello dependerá del tipo de observador que seamos. Este es el trasfondo desde el cual hacemos la declaración de quiebre.

Una vez que hemos declarado el quiebre que nos lleva a sostener que algo falta -- algo que justifica hacer una petición o una oferta -- estamos cercanos a pedir u ofrecer. En estos momentos se abren dos procesos diferentes que constituyen los ejes que definen la fase de creación de contexto: **el proceso de articulación de la petición** y **el proceso de seducción del interlocutor**. Ambos procesos, como veremos, se retroalimentan mutuamente.

El proceso de articulación de la petición se inicia con las primeras sensaciones de que algo falta, con las experiencias iniciales en las que comienza a revelarse una inquietud. Las experiencias iniciales están muchas veces cargadas de ambigüedad, de falta de precisión. Sentimos que algo no está bien, que las cosas podrían ser mejor, pero todavía no estamos en condiciones de articular con claridad la carencia y menos incluso la acción que podría hacerse cargo de ella. Hemos sostenido que existen infinitas maneras de hacerse cargo de una inquietud, que hay muchas acciones que podrían responder a una carencia. El proceso de articulación de la petición, recorre por diferentes momentos. Se abre con **las manifestaciones iniciales de la inquietud**, con esas sensaciones primeras que apuntan a una carencia.

El segundo momento, guarda relación con **la formulación del problema**. Este segundo momento es de gran importancia pues condiciona el tipo de acciones que posteriormente buscaremos. La calidad de una solución está normalmente predeterminada por la manera como formulamos el problema. Por ello es necesario invertir en ella, cuidar de no precipitarse. Muchas veces, puede resultar conveniente abrir una conversación en la que escuchemos opiniones diferentes sobre lo que acontece, dado que ello puede conducirnos a formulaciones del problema más poderosas.

Una vez formulado el problema, será entonces necesario entrar en **la búsqueda de la solución o en la selección de la acción apropiada**. Una solución no es

sino una acción que juzgamos apropiada para encarar un problema formulado de una determinada manera. Como hemos dicho antes, este momento no es trivial; hay múltiples acciones posibles para resolver un problema. Pero una vez que hemos seleccionado la acción apropiada, todavía nos queda **establecer las condiciones de satisfacción** (incluyendo el tiempo) con las que dicha acción requiere ser ejecutada para responder adecuadamente a la inquietud inicial.

Por último, muchas veces no basta con establecer condiciones de satisfacción. Para limitar todavía más las zonas de ambigüedad, puede ser conveniente traducir las condiciones de satisfacción en una clara **definición de estándares** que permitan ser utilizados al final de ciclo para evaluar el cumplimiento. En esta fase de creación de contexto nos desplazamos, por lo tanto, de una vaga inquietud inicial a la posibilidad de articular una petición concreta.

Este proceso de articulación de la petición se combina con el proceso de seducción del interlocutor. El éxito de una petición o de una oferta no sólo depende de quien pide u ofrece, sino de quién debe aceptarla. Hemos dicho que no pedimos por el placer de pedir sino por la expectativa de obtener del otro una declaración de aceptación que lo conduzca a realizar la acción que le pedimos realizar. Un importante indicador de éxito de una petición es su capacidad de obtener como respuesta una declaración de aceptación. Para que ello suceda, vale decir, para que el interlocutor acepte mi petición, tengo que ser capaz de mostrarle las posibilidades que, no sólo para mí, sino para él, conlleva el que responda que sí. Esto es lo que llamamos un proceso de seducción. Para realizarlo, iniciamos una conversación con el otro buscando que crear las condiciones para que, cuando escuche la petición que haremos, haga el juicio de que es ésta representa también una posibilidad para él. Si el otro no percibe en nuestra petición una posibilidad para sí, muy probablemente va a rehusarla.

El proceso de seducción del interlocutor se asemeja al proceso de articulación de la petición. En él resulta decisivo la capacidad de quién lo conduce de escuchar las inquietudes del otro.

Muchas veces este proceso de seducción puede realizarse compartiendo las inquietudes de quién conduce la conversación y simplemente mostrándole al otro las posibilidades que éste observa. Es muy posible que tengan inquietudes comunes y que lo anterior sea suficiente para abrir al interlocutor para aceptar la petición. Pero muchas otras veces, será necesario identificar las inquietudes particulares del otro y preparar el terreno para cuando le hagamos la petición la observe como una posibilidad para sí, aunque esta posibilidad pueda ser distinta de la que está en juego para nosotros. El objetivo de esta fase es la creación de un área de intersección entre nuestras respectivas inquietudes --lo que llamamos **el trasfondo compartido de inquietudes** --, área a la que debe apuntar la petición.

Queremos subrayar el hecho de que este trasfondo compartido de inquietudes no es sólo un espacio que la conversación de creación de contexto debe descubrir. Es también un espacio que la misma conversación construye. Mediante el poder generativo de la palabra, inventamos, producimos, generamos, nuevas inquietudes. Logramos que el interlocutor se desplace, de la misma manera como la conversación también nos desplaza a nosotros mismos.

Estos desplazamientos que surgen como producto de la conversación muchas veces conducen a una rearticulación de nuestra petición original. Y quién conduce la conversación debe tener la plasticidad suficiente para modificar la petición que deseaba realizar inicialmente. Ello puede suceder por cuanto la conversación puede mostrarme aspectos previamente no considerados que me llevan a mejor mi petición, o porque me muestre la necesidad de cambiarla para responder mejor a las inquietudes del otro, para que éste la vea como posibilidad y para, de esa forma, aumentar la probabilidad de que mi petición sea aceptada. De allí que los procesos de articulación de la petición y de seducción del interlocutor requieran alimentarse mutuamente.

Le petición debe hacerse cuando tenemos el juicio de que el contexto ya ha sido creado de forma que podamos esperar que ella sea aceptada. No todo momento conlleva esta posibilidad y el objetivo de esta fase consiste precisamente en producirla. Por lo tanto, muchas veces suele ser prudente esperar la creación de lo que llamamos **el momento kairos**, usando el término acuñado por los griegos para hablar del “tiempo oportuno” o del “tiempo apropiado”. Cuando estimamos que el contexto no es el adecuado, es conveniente involucrarnos en generarlo antes de arriesgar una petición o una oferta que tiene una alta probabilidad de caer en el vacío.

Esto es lo que define esta primera fase. El objetivo aquí es abrir la receptividad de la persona a quien queremos pedirle algo. Los seres humanos no tenemos inquietudes inamovibles y estamos permanentemente abriéndonos y cerrándonos a nuevas posibilidades. Somos también susceptibles a modificar nuestros juicios e interpretaciones sobre una determinada situación. El que alguien no observe una posibilidad en un determinado momento no implica que no pueda observarla al momento siguiente y ese cambio puede lograrse en una conversación que lleve a nuestro interlocutor a modificar lo que define posible y, por lo tanto, a estar más abierto a lo que enseguida podamos pedirle u ofrecerle.

Es conveniente, por lo tanto, esperar el momento oportuno de hacer nuestra petición u oferta generando el contexto adecuado para ello. De allí que el ciclo de una promesa no se inicie con la acción de hacer una petición u una oferta. Antes de hacerlas, debemos generar el contexto apropiado para que aumente la posibilidad de que sean aceptadas. Sin embargo, cuando llegue el momento

oportuno, es entonces importante saber hacer nuestra petición u oferta en forma efectiva. Para ello es necesario no olvidar los distintos elementos que ellas deben contener para que sean escuchadas como tales, reducir áreas de ambigüedad e incrementar las probabilidades de que sean aceptadas. Peticiones y ofertas son el término de la primera fase dentro del ciclo de la promesa y marcan el inicio de la fase de negociación.

A veces suele suceder que cuando la creación de contexto es altamente efectiva quien iba a hacer una petición se encuentre con que no es necesario hacerla dado que el proveedor le hace antes una oferta, haciéndose cargo de sus inquietudes. Ello es expresión de un proceso de seducción altamente efectivo.

Muchas personas suelen preguntarse, “¿Por qué sucede que me dicen tan frecuentemente que no, mientras que a Fulanito siempre le aceptan lo que pide?” Obviamente puede haber muchas razones. A veces tiene que ver con el poder detrás de quién pide. Pero muchas veces se trata del resultado de cómo ambos crean contexto o de la flexibilidad que muestran para adecuar sus peticiones a las inquietudes del interlocutor. El análisis que hemos efectuado debería proveer algunas claves para identificar donde podemos estar fallando cuando creamos contexto.

La fase de negociación

Una vez que hemos efectuado una petición o una oferta se abre un abanico de diferentes acciones posibles. Normalmente ellas conducen a una declaración de aceptación o a una declaración de rechazo frente a lo que pedimos u ofrecemos. Pero antes de llegar al “sí” o al “no”, pueden haber ocurrido otras acciones.

Una acción intermedia es la de **contra ofrecer**. Quien escucha la petición u oferta puede considerar que tal como ésta se ha hecho no puede aceptarla. Sin embargo, puede estar dispuesto a aceptar bajo otras condiciones, diferentes a las estipuladas por quien pidió u ofreció. Para tal efecto, hace una contraoferta. Podemos decir “Lo que tu me pides no lo puedo hacer, pero te ofrezco en cambio hacer esto otro”, “Puedo hacer lo que me pides de esta manera, pero no de la manera como tú me lo pides” o “Puedo hacerlo para el viernes, pero no para el miércoles”. En el primer caso la contraoferta modifica la acción pedida, en el segundo las condiciones de satisfacción y en la tercera el factor tiempo. Al hacerse una contraoferta se abre un proceso de negociación en el que el cliente puede ahora aceptar, rehusar o puede también contra ofrecer hasta lograr un acuerdo que permita concluir con una aceptación. También puede suceder que

ambos interlocutores no logren acuerdo y, por lo tanto, no puedan concluir con una promesa.

Otra alternativa consiste en que quien escucha la petición o la promesa juzgue que no está en condiciones de dar una respuesta inmediata. Podría pasar, por ejemplo, que le falten antecedentes para resolver. En tal caso, en vez de aceptar, rehusar o contra ofrecer, puede pedir tiempo para contestar. Ello lo conduce a postergar o **posponer** su respuesta. Podemos decir, por ejemplo, “Déjame considerar lo que me pides. Te contesto mañana”. Una vez pasado el tiempo solicitado, podrá aceptar, rehusar o contra ofrecer e, incluso, pedir una nueva postergación.

Estas son todas acciones de un proceso de negociación que requiere concluir con el “sí” o el “no” originalmente esperados. En caso de obtenerse al final de esta fase una declaración de aceptación, podemos ahora considerar que una promesa se ha constituido. En ese momento se inicia la etapa de su cumplimiento la que, a su vez, se abre con la fase de la realización de la promesa.

Es necesario destacar, sin embargo, que una vez que el proveedor acepta la petición, éste se hace responsable de ella. Es importante, por lo tanto, que cuando acepte se haya preocupado por eliminar toda área de eventual ambigüedad con respecto a la petición. Así como era responsabilidad del cliente hacer una petición efectiva y cuidar los diferentes elementos que la constituyen, al momento de ser ésta aceptada, esa responsabilidad es transferida al proveedor y más le vale a éste tener claridad con respecto a lo que se ha comprometido dado que tendrá que responder por la promesa efectuada. De allí que uno de los rasgos de la fase de negociación consista en asegurar la claridad de la promesa.

También es importante que quien acepte una petición y, al hacerlo, constituye una promesa y se constituye asimismo en proveedor, lo haga a partir de juicios fundados sobre la viabilidad de la acción a la que se ha comprometido. Es necesario que evalúe los recursos con los que cuenta (recursos humanos, materiales y financieros) y haga una estimación rigurosa del tiempo y de sus prioridades. Muchas promesas fallan por una inadecuada evaluación de estos factores, por no saber fundar estos juicios.

Es frecuente que constituyamos promesas sobre la base de peticiones que haremos a otros para asegurar su cumplimiento. Cuando ello sucede, es habitual que en la fase de negociación, antes de aceptar una petición, debamos abrir otros ciclos por la vía de hacerles peticiones a otros. De esta forma, un eslabón lleva a otro y comienza a constituirse una cadena en la que varios ciclos de la promesa se concatenan entre sí. Es muy posible que aquellos a los que

nosotros les pedimos ayuda dejen, a su vez, hacer peticiones a terceros y cabe incluso que éstos se las hagan a otros.

Cuando en la fase de negociación no se obtiene una declaración de aceptación cabe considerar que el ciclo ha abortado. Hubo simplemente un intento fallido de constituir una promesa. El “no” impide seguir adelante. Sin embargo, no necesariamente impide volver atrás. Cuando no logramos obtener la buscada declaración de aceptación, cabe considerar que no supimos crear un contexto adecuado. Muchas veces el “no” no es sino la oportunidad para reabrir la fase de creación de contexto e incorporar en ella los elementos que puedan haber sido revelados en la negociación. Por el contrario, cuando hemos tenido una adecuada creación de contexto, cabe esperar que la fase de negociación sea no sólo mínima, sino también muy fluida y que se llegue con facilidad a la aceptación.

La fase de realización de la promesa

Una vez hecha la promesa, se pone a correr el tiempo estipulado para ejecutar la acción prometida. Esta segunda etapa en el ciclo de la promesa suele ser de mayor duración. La primera fase de la etapa de cumplimiento es la de realización de la acción prometida. Tal realización es responsabilidad del proveedor.

Una importante distinción en la fase de realización guarda relación con la capacidad del proveedor para ejecutar la acción prometida por su cuenta, individualmente, o con la necesidad de tener que contar con la ayuda de otros. Si se trata de lo primero, la fase de realización se agota con la ejecución individual de la acción estipulada. Si, por el contrario, se trata de lo segundo, ello obliga al proveedor a abrir con otros nuevos ciclos de promesas para asegurar el cumplimiento de lo prometido. Como lo vimos anteriormente, estos nuevos ciclos pueden haberse abierto en la fase de negociación. Una vez ganado un contrato, lo que equivale a que su oferta fue aceptada, puede que el proveedor tenga que proceder a contratar a los empleados necesarios para ejecutar la tarea, comprar los materiales que se necesitarán en las faenas, solicitar diferentes servicios externos, etc. En este caso, el primer ciclo de promesa, a través del cual el proveedor se adjudicó el contrato, no es sino el primer eslabón de un proceso de trabajo más complejo.

Habiéndose constituido la promesa, la primera obligación y condición de impecabilidad es asegurar su cumplimiento y hacerlo de acuerdo a los términos estipulados en la promesa. Recordemos que el cliente ahora cuenta con que tiene una promesa en sus manos y muy probablemente tomará acciones bajo el supuesto de que contará con lo que le hemos prometido, en las condiciones

estipuladas y dentro del plazo acordado. Cualquiera variación de esto le generará importantes perjuicios y tendrá un innegable efecto negativo en la confianza que cliente y proveedor requieren tenerse. Reiteramos, el cumplimiento es condición primera de la impecabilidad.

Por desgracia, diversos factores suelen a veces conspirar para impedir el cumplimiento de nuestras promesas. Toda promesa se realiza en el futuro y el futuro no lo podemos predecir. Lo que más podemos hacer es efectuar juicios fundados sobre lo que podría acontecer. Ello, sin embargo, no excluye la emergencia de circunstancias imponderables. Nuestros juicios, por muy fundados que sean, buscan anticipar el futuro proyectando en él el pasado y el futuro, lo sabemos, muchas veces contradice el pasado. Es frecuente que se produzcan acontecimientos que alteren las condiciones que proyectamos cuando hicimos la promesa.

Ello implica que, más allá de las acciones de realización de la acción prometida, tenemos que considerar algunas acciones para hacernos cargo de situaciones como las descrita anteriormente. Cuando se pone en cuestión el cumplimiento de una promesa debido a razones que atañen al proveedor surge la acción de **la revocación**.

El proveedor puede descubrir, por ejemplo, que las condiciones que había estimado para cumplir han sido modificadas. Puede que el costo de determinados insumos se duplique, puede que se quede sin poder contar con recursos humanos que resultaban imprescindibles, puede que a él no le cumplan promesas que generó para asegurar la ejecución de la acción acordada, puede que el Estado modifique las leyes que permitían el cumplimiento de lo prometido. También puede suceder que diversas circunstancias lo obliguen a desviar su atención, tiempo y otros recursos, forzándolo a abandonar la promesa efectuada. En casos como éstos, lo que le cabe al proveedor es el revocar su promesa.

Nuevamente, toda revocación implica costos y uno de estos costos se paga en confianza. El costo en confianza será mayor mientras más cerca se haga la revocación de la fecha de cumplimiento. De allí la importancia de abrir la conversación de revocación inmediatamente después que se hace el juicio de que no se podrá cumplir de acuerdo a lo pactado. Mientras más se espera, mayor será el costo en confianza.

Esta conversación debiera incluir una explicación de los hechos que llevan a la revocación de manera que el cliente entienda lo que aconteció y pueda entender las razones del incumplimiento. Con ello estamos creando contexto para nuestra revocación. Muchas veces, sin embargo, hará falta más que buenas razones si deseamos disminuir el costo en confianza y salvar la relación con el cliente. Es posible que debamos considerar diversas formas de compensar al cliente por los

perjuicios que le imponemos. Cabe incluso considerar que le hagamos algunas contraofertas, con lo cual estaremos volviendo atrás, a la fase de negociación.

Hay ocasiones, sin embargo, en la que se pone en cuestión el cumplimiento de una promesa, no porque el proveedor tenga dificultades, sino porque el cliente es quien sufre un cambio de las condiciones iniciales. Puede suceder que el cliente, la persona a quien el proveedor debe cumplirle, considere que, por circunstancias diversas, ya no necesite de la acción prometida. El quiebre original puede haberse resuelto por otros medios o puede haberse producido un cambio importante en la situación inicial. La acción que el cliente debe emprender con el proveedor es **la cancelación**. En ese caso, se espera que el cliente no espere hasta que el proveedor haya cumplido con la acción prometida para informarle que ésta dejó de ser necesaria y efectúe la cancelación. Mientras más rápido se efectúe la cancelación menor serán los costos que ella tendrá para el proveedor y menor será también el impacto en la confianza de éste con el cliente.

Es importante advertir que la manera como se realicen las acciones de revocación y cancelación puede, bajo ciertas circunstancias, no sólo no disminuir la confianza, sino incluso incrementarla. Ello acontece cuando revocamos o cancelamos con impecabilidad, mostrando razones justificadas para hacerlo y haciéndonos cargo de las inquietudes y perjuicios que el romper la promesa le significa al otro. Ambos, cliente y proveedor, suelen entender la emergencia de imponderables, incluso cuando ellos los perjudique. Saben que nadie puede prometer excluyendo la posibilidad de que surjan contingencias inesperadas. Siendo esto así, saber que el otro responderá con alto sentido de responsabilidad frente a los compromisos asumidos, puede convertirse en la base de una sólida relación de confianza.

De no surgir impedimentos y habiéndose podido cumplir la promesa pactada, la fase de la realización se cierra con **la declaración de cumplimiento** que el proveedor debe hacer al cliente. Ello, formalmente, debe suceder dentro de los plazos estipulados al hacerse la promesa. Dos problemas suelen acontecer en relación a la declaración de cumplimiento. El primer problema sucede cuando esta declaración se omite, no se hace, y el proveedor asume que el cliente sabe que la acción está cumplida. Muchas veces el contexto permite efectivamente presuponer lo anterior. Sin embargo, muchas veces esto no sucede y ello puede producirle al cliente algunos problemas serios. Mientras el proveedor opera a partir del supuesto que ha cumplido, el cliente puede seguir esperando que se de cumplimiento a lo prometido, simplemente porque no se le ha informado que la acción pactada ya ha sido realizada. En algunos casos, ello le puede significar costos equivalente a los del incumplimiento y sólo porque no ha sido informado en contrario.

Un segundo problema resulta de suponer que la declaración de cumplimiento clausura el ciclo de la promesa. Como veremos enseguida ello no es así. Una vez efectuada la declaración de cumplimiento, se inicia la cuarta fase del ciclo. Esta es la fase de la evaluación y cierre.

Cabe, por último, considerar que esta fase termine con el incumplimiento de la acción prometida sin que se realizara una revocación. Que simplemente se llegue al tiempo convenido y que el proveedor no de señales de vida, no haga entrega de lo prometido, ni ofrezca tampoco explicaciones. Cada una de estas alternativas va a definir la posibilidad de diferentes acciones a ser tomadas en la fase siguiente.

La fase de la evaluación y cierre

El ciclo de la promesa no se cierra hasta que el cliente evalúe la acción ejecutada por el proveedor y juzgue si esta efectivamente cumple con las condiciones de satisfacción esperadas por él y originalmente estipuladas al hacerse la promesa. Muchas veces acontece que mientras el proveedor estima que ha cumplido con lo prometido, el cliente considera lo contrario. Por lo tanto, el ciclo de la promesa no se cierra con la declaración de cumplimiento de parte del proveedor. Sólo se cierra con **la declaración de satisfacción** del cliente. Mientras ella no acontezca, el ciclo no está cerrado.

Este punto nos conduce a un tema de importancia que se refiere al valor de las acciones que emprendemos. Muchas veces consideramos que el valor de nuestras acciones o de nuestro desempeño se expresa en un juicio que emitimos nosotros mismos y que este juicio es suficiente. Ello no es así. Nuestro juicio personal, siendo importante, no es el único que importa. El valor de lo que hacemos se mide también y de manera decisiva en el juicio que emiten aquellos que se sirven de nuestras acciones. El valor es normalmente un criterio social que remite a la coordinación de acciones con otros. El valor de un producto o de un servicio no lo establece el fabricante, o quien genera el servicio, sino el usuario. El valor de un proceso de enseñanza no lo establece el maestro, sino el alumno y quienes posteriormente se beneficien con las competencias ganadas por éste. Toda acción que sirve a otro define su valor no sólo a través del juicio de quien la ejecuta, sino especialmente a través del juicio de la persona a quien esta acción sirve.

La noción de **calidad**, tan en boga, es tributaria de esta noción. La calidad no algo que encontramos en el producto y que apunta a sus características, especificaciones y defectos. La calidad es por sobretodo un juicio. Es el juicio de plena satisfacción que el usuario hace de un producto, independientemente de las características del mismo y de los juicios que sobre ellos tengan quienes los

producen. No es extraño que desde el enfoque de calidad se proclame la soberanía del cliente, del usuario, del consumidor.

En la etapa de evaluación el cliente determina si la acción ejecutada por el proveedor produjo los resultados prometidos. Se trata, por lo tanto, de examinar la calidad de lo ejecutado y el juicio que aquí interesa es el del cliente. Si lo que el cliente ha recibido se ajusta a lo acordado en el momento de hacer la promesa, éste cierra el ciclo de la promesa con una **declaración de satisfacción**. Sólo cuando el cliente ha manifestado que está satisfecho con lo que el proveedor ha realizado podemos considerar **cerrado el ciclo**. Las inquietudes iniciales que le dieron lugar y desde las cuales se inició el ciclo, se encuentran ahora satisfechas.

Si el cliente no se encuentra plenamente satisfecho, es posible que le pida al proveedor que vuelva a tomar lo realizado y lo complete para así cumplir con las condiciones de satisfacción originalmente estipuladas. El juicio de insatisfacción, parcial o total, del cliente abre un espacio muy importante para el **aprendizaje**. Éste se puede producir en al menos dos áreas. En primer lugar, hay una importante oportunidad de aprendizaje para el proveedor que, a partir del juicio del cliente, puede ahora identificar deficiencias en sus acciones, corregirlas y asegurar un desempeño superior en el futuro. Escuchando los juicios de satisfacción del cliente, el proveedor puede incrementar la calidad de su desempeño. Pocas cosas sirven más a su aprendizaje que el estar abierto a los juicios del cliente. De allí que sostengamos que el más interesado en tales juicios, no es el cliente, es el proveedor. Y si el cliente no se los entrega espontáneamente, el proveedor debe solicitarlos.

Hay también un segundo dominio de aprendizaje. Si el cliente, luego de la declaración de cumplimiento del proveedor, no se declara plenamente satisfecho con lo obtenido, ello podría estar poniendo en evidencia incompetencias en la manera como se constituyó la promesa. Es muy posible que mientras el cliente ha quedado en el entendido de que recibiría una cosa, el proveedor haya entendido que debía producir otra. Ello abre entonces la oportunidad para **reflexionar sobre la forma como constituimos promesas**, identificar insuficiencias y corregirlas en el futuro. Ésta, sin embargo, no es una práctica habitual y desaprovechamos una importante oportunidad de aprendizaje. Frecuentemente, cuando el cliente no se encuentra satisfecho, culpará de ello al proveedor o quizás a otras circunstancias externas, pero no sospechará de sí mismo ni examinará la responsabilidad que a él le cabe en el resultado. Su insatisfacción puede bien ser el resultado de sus propias incompetencias en la manera como constituye promesas.

Pero la responsabilidad en la constitución de la promesa no es sólo del cliente. Esta responsabilidad es siempre compartida. No nos olvidemos que es

responsabilidad del cliente el pedir bien, pero es responsabilidad del proveedor el prometer bien. Al constituirse la promesa, la responsabilidad del cliente se transfiere también al proveedor. La cabe, por lo tanto, a éste último reflexionar también sobre la manera como constituye promesas. Es muy posible que las incompetencias que tenga con un cliente, las tenga también con otros. Y más vales que las corrija y que aprenda de esta experiencia. De lo contrario, es posible que comience a culpar al destino por una responsabilidad que le pertenece.

En la etapa de evaluación no sólo se evalúa la declaración de cumplimiento del proveedor a través del examen de las condiciones de satisfacción que acompañan la acción ejecutada. En esta etapa también se evalúa el hecho de que el proveedor pueda simplemente no haber cumplido del todo con la ejecución de la acción prometida. Las modalidades de proceder cuando esto sucede se discutirán en la sección siguiente.

La queja y el reclamo

Cuando alguien no nos cumple con lo prometido -- o cuando sólo nos cumple parcialmente -- tenemos la opción de hacer al menos tres cosas. La primera, es no hacer nada. Hacer como si nada hubiese ocurrido y quedarnos callados. Cuando optamos por ello, suele ser difícil no entrar privadamente en ciertos juicios, aunque escojamos no revelarlos. Tales juicios normalmente nos conducen a dos lugares, ambos profundamente malsanos.

El primero de estos lugares es el de sentirnos indignos. Cuando alguien nos promete algo, consideramos tener el derecho al cumplimiento de lo prometido. Si esto no se hace y quien no lo hace no se hace cargo del incumplimiento, solemos interpretarlo como una falta de respeto, donde nuestro valor como persona ha sido puesto en cuestión. Callar es, de alguna forma, hacernos cómplices de esta falta de respeto y ello constituye una situación de indignidad. Nos hacemos víctimas de nuestro propio silencio.

El segundo de estos lugares es el del resentimiento. Muchas veces no nos atrevemos a protestar por el incumplimiento de una promesa porque tememos que, de hacerlo, las consecuencias puedan ser incluso peores que aquellas que resultaron de la promesa incumplida. Cuando ello sucede, optamos por callar. Sin embargo, nuevamente ello no apaga nuestras conversaciones privadas. Y privadamente comenzamos a alimentar nuestro resentimiento por quien nos promete y no nos cumple. El resentimiento es hermano del odio. Cuando resentimos a alguien, llegamos incluso a desear que el destino le haga pagar por el daño que, al no cumplirnos, nos provoca. Hay quienes incluso llegan a hacer intentos por sabotear a la persona que no cumple lo que promete, para hacerle pagar el perjuicio que ha creado y afectar su bienestar.

El resentimiento es una de las emociones más corrosivas y de mayor capacidad destructiva de nuestras relaciones. Como tal tiene también un fuerte efecto socavador dentro de las organizaciones. Las personas en resentimiento son los peores miembros de un equipo. No sólo se limitarán a hacer el mínimo posible, se deleitarán de cualquier fracaso que enfrenten aquellos que nos les cumplieron, al punto que podrían verse involucrados en hacerlos fracasar deliberadamente. Es importante reconocer, sin embargo, que el resentimiento no sólo remite a la persona que lo siente. Es también el resultado de un sistema que permite el incumplimiento de promesas y que bloquea la posibilidad de reclamar por ello. Si una organización no permite el reclamo frente a situaciones de incumplimiento de promesas, estará promoviendo el resentimiento de sus miembros.

El silencio no es obviamente la única alternativa que disponemos cuando enfrentamos el incumplimiento de una promesa. Cuando alguien no nos cumple con lo prometido normalmente protestamos. Sin embargo, podemos protestar en dos modalidades diferentes. Las examinaremos por separado.

La primera modalidad la llamamos **la recriminación o la queja**. En ella, lo que hacemos es culpar al otro por su incumplimiento y hacerle caer una lluvia de juicios por su falta de responsabilidad. Podemos decirle, por ejemplo, “¡No hay derecho! Tú siempre me haces lo mismo. Esta es la cuarta vez que me pasa esto contigo. No entiendo como puedes ser tan irresponsable. Esto me hace perder mi paciencia. ¿No te das cuenta del daño que me haces? Pero, ¿qué tipo de persona eres?” Ello puede continuar de esta misma manera al infinito. Es posible que la otra persona reaccione a nuestros juicios y comience a emitir los suyos con respecto a nosotros, con lo cual cabe incluso esperar una escalada e intensificación en la conversación.

En la recriminación o queja lo que a menudo obtenemos como respuesta de parte del otro es el rechazo a nuestros juicios e interpretaciones, el intento del otro de mostrarnos nuestra propia responsabilidad en lo sucedido y otra avalancha de juicios personales. Una conversación basada en la recriminación mutua tiende a caldearse aceleradamente. La emocionalidad se incrementa hasta sentirnos ofendidos, maltratados injustamente, no respetados, etc. Al responderle al otro desde esa emocionalidad, se genera en él un espiral emocional equivalente. Como resultado, la relación entre las dos personas suele terminar deteriorada. Es más, esta conversación no genera acción reparadora alguna. Se trata de una conversación fuertemente dañina y además estéril. Su efecto en los equipos tampoco es positivo.

Existe una segunda forma de hacernos cargo de una promesa incumplida. Nos referimos al **reclamo**. El reclamo procura tomar acciones que sean conducentes

a hacerse cargo de los daños producidos por el incumplimiento. Tiene además el poder de disolver el resentimiento provocado por la promesa no cumplida.

El reclamo es un juego lingüístico particular, conformado por varios actos lingüísticos. En él se combinan, al menos, afirmaciones, declaraciones y peticiones. De ser exitoso, concluye con acciones capaces de reparar el daño producido por el incumplimiento. Se estructura es la siguiente:

1. Declaración de apertura: *“Deseo hablar contigo para completar una conversación que mantengo abierta”*

Comentario: Obsérvese que no abriendo la conversación diciendo que voy a hacer un reclamo ni culpando al otro. En rigor, aunque sospecho que tengo razones para reclamar, todavía no puedo estar seguro de ello. Esto lo despejaré más adelante. Por ahora sólo sé que “tengo una conversación abierta”.

2. Afirmaciones:

A. *“Tu prometiste hacer A en tiempo X”*

Indagación: *“¿Estoy en lo correcto o discrepas con lo anterior?”*

Comentario: Las afirmaciones que examinaremos a continuación aportan elementos contextuales con el propósito de justificar el reclamo y conferirle legitimidad. Cabe la posibilidad de que quien nos escucha, responda frente a nuestra primera afirmación diciendo, “Disculpa, pero yo no te hice esa promesa. Lo que yo te dije fue...” o que dijera, “Lo que te prometí no fue lo que tú dices, sino ...”, o bien, “La fecha de cumplimiento no es la que tú sostienes, sino...”. En todos estos casos, posiblemente descubriremos que hubo un malentendido, una promesa mal hecha, y quizás concluiremos que tenemos que pactar mejor nuestras promesas con esa persona. Pero es muy probable que estas respuestas disuelvan la necesidad del reclamo.

B. *“Según mi información, tu no cumpliste con lo prometido”*

Indagación: *“¿O me equivoco?”*

Comentario: Lo mismo puede suceder con la segunda afirmación. Quien nos escucha bien podría decirnos, “Espera un segundo. El informe a que te refieres se lo entregué a tu secretaria antes del plazo que habíamos acordado. Yo he cumplido con lo que te prometí”. De ser así, nuestra presunción de que esta promesa no fue cumplida era falsa y con ello nuevamente el motivo del reclamo desaparece. Aquí no hubo incumplimiento, sino ausencia de una clara declaración de cumplimiento. Ello puede servirnos para mejorar el proceso de nuestras promesas en el futuro. Podría pasar también que nos demos cuenta que habiendo habido incumplimiento, hubo también razones comprensibles para ello, razones que, a lo mejor, no conocíamos. De ser así, es posible que sea válido reclamar -- es incluso posible que no -- por no haber sido informados a tiempo de los impedimentos. Pero ya se trata de otro reclamo del que pensábamos hacer al inicio.

Si la persona a quien dirigimos nuestro reclamo acepta que nuestras afirmaciones iniciales son verdaderas, podemos entrar ahora con plena legitimidad al núcleo del reclamo.

3. Declaración/Juicio: *“Tu incumplimiento me ha perjudicado. Como consecuencia de ello...”*

Indagación: *“¿Estás de acuerdo conmigo, o ves las cosas diferentes?”*

Comentario: Es posible que la otra persona, que es un observador diferente, tenga algo que aportar que altere la manera como nosotros observamos lo que aconteció.

4. Peticiones:

“Por lo tanto, como una forma de hacerte cargo de tu responsabilidad, te pido que ...”

(reparar, compensar, establecer protocolos para situaciones equivalentes en el futuro, etc.)

Indagación: *“Ves tú acaso otras formas de hacerte cargo?”*

Comentario: Podemos pedir compensación por los daños incurridos, acciones adicionales que se hagan cargo de las inquietudes no satisfechas en razón del incumplimiento y podemos también pedir que de repetirse una situación similar en el futuro se nos revoque con tiempo o se nos garantice lo que se nos promete.

El reclamo tiene la virtud de cerrar el ciclo de la promesa cuando éste concluye con incumplimiento y no dejarlo abierto en una situación de insatisfacción que permite la incubación del resentimiento. Deje también a la persona afectada por el incumplimiento en una situación de dignidad. Si la persona que no cumplió está de acuerdo con hacerse cargo de los resultados de su incumplimiento, el reclamo tiene también la virtud de reparar la relación entre ambas personas y cuidar la inversión de confianza que pueda haber existido entre ellas. Su emocionalidad es completamente diferente a la que observábamos en la recriminación o queja. Lo más importante en el reclamo es que logra trascender la lluvia de juicios y desplazarse a la acción a través de las peticiones finales.

La confianza y las promesas

Veíamos que la confianza estaba en el corazón del ciclo de la promesa. La confianza es condición fundamental para relacionarnos con lo demás y coordinar acciones con ellos. Cuando no hay confianza no es posible construir relaciones estables. Sin confianza se socavan las relaciones de pareja, las relaciones con nuestros padres y con nuestros hijos, las relaciones de trabajo, las relaciones de negocio, las relaciones del alumno con el maestro, etc. No hay relación humana que pueda desarrollarse adecuadamente cuando no existe la confianza. La confianza es un ingrediente fundamental en las empresas y organizaciones.

Esta no es la ocasión de abordar en detalle el tema de la confianza. Ello lo haremos en otro lugar. Lo que nos interesa, sin embargo, es examinar la relación específica que existe entre la confianza y las promesas. Como veremos, la confianza es una emoción que guarda una estrecha relación con la forma como nos desenvolvemos con las promesas.

Tal como lo hemos reiterado con anterioridad, la forma como respondemos a las promesas que hacemos y la forma como otros responden a las promesas que nos hacen son aspectos decisivos en la construcción y destrucción de confianza. Cada fase del ciclo de la promesa tiene importantes efectos en la confianza y en la construcción de una relación sólida o precaria con quien estamos coordinando acciones. De acuerdo a como nos comportemos en cada una de estas fases seremos capaces de acrecentar o disminuir la confianza que los demás tengan en nosotros, iremos expandiendo el trasfondo de inquietudes compartido con el otro y tejiendo el tipo de relación que podremos desarrollar en el futuro.

A menudo pensamos que la confianza es un fenómeno unitario. Esto no es efectivo. Cuando estamos en el juego de las promesas, la confianza aparece comprometida en tres dominios diferentes y ligada a tres juicios perfectamente separables. Ello implica que podemos hablar de tres tipos de confianza, así como de tres tipos de desconfianza. La confianza o desconfianza que pueda regir en uno de estos dominios, no necesariamente compromete al otro.

¿De qué dominios estamos hablando?

Una primera modalidad de confianza surge en el dominio de la **sinceridad**. Hablamos de la confianza en el dominio de la sinceridad cuando juzgamos que las conversaciones públicas de una persona son consistentes con sus conversaciones privadas. Tendremos un problema de desconfianza en el dominio de la sinceridad si estimamos, por ejemplo, que una persona está diciendo que se compromete a ejecutar una determinada acción a sabiendas de que no lo hará.

A un cierto nivel, hacemos juicios de confianza y de desconfianza en el dominio de la sinceridad de manera prácticamente automática, independientemente de nuestra capacidad de fundar el juicio que hacemos. Ello nos hace a algunos más confiados y a otros más desconfiados. Esto nos conduce a dos filosofías de vida diferentes: la de quienes estiman preferible confiar en la gente y la que consideran que es más seguro desconfiar. Mientras los primeros se auto limitan posibilidades en la vida, los segundos se protegen de los riesgos de tener que depender de otros.

Todo acto de confianza implica la aceptación de riesgos. Ello es constitutivo del fenómeno del prometer. Al entrar en el juego de las promesas hacemos depender a otros de nuestras acciones a la vez que pasamos a depender de acciones que otros deben realizar. Al confiar en las promesas que otros nos hacen expandimos nuestro espectro de relaciones y abrimos espacio para expandir nuestras posibilidades. Lo importante, por lo tanto, es desarrollar nuestra capacidad de fundar los juicios de confianza. Muchas veces, sin embargo, la vida no nos ofrece el tiempo o las condiciones para fundar nuestros juicios de confianza y debemos apoyarnos en predisposiciones muy básicas para aceptar o evitar los riesgos que incurrimos al abrirnos a los demás. Es

importante reconocer, sin embargo, que cada vez que optamos por evitar riesgos, podemos estar cerrándonos a la expansión de posibilidades.

Una segunda modalidad de confianza se establece en el dominio de la **competencia**. La confianza basada en la competencia surge del hecho de que juzgo que alguien puede hacer aquello a lo que se compromete y que, por tanto, tiene las competencias para ejecutar las acciones que promete. Por el contrario, nos dará desconfianza alguien que promete hacer algo para lo cual nosotros juzgamos que no es capaz. Difícilmente nos colocaremos en sus manos y sería muy extraño que contáramos que tal acción será ejecutada.

En los juicios de competencia es particularmente importante saber distinguir dominios. No todos somos competentes para cualquier cosa. Puedo confiar en alguien en el terreno de los manejos de dinero pero quizás no sea prudente confiar en esa persona en el dominio de las relaciones de intimidad. Un buen gerente de marketing no tiene por qué ser un buen presidente de la empresa. Ello involucra juicios de confianza diferentes.

Por último, reconocemos un tercer dominio en relación a la confianza. Lo llamamos el de la **responsabilidad**. Cuando hacemos promesas existen, en rigor, dos dominios de competencias comprometidos. El primero, aquel que aparece involucrado arriba, es el dominio de competencia que nos permite ejecutar la acción particular que comprometemos al hacer una promesa. El segundo, se refiere a nuestra competencia genérica de ser capaces de cumplir nuestras promesas. Muchas veces sucede que en el momento de hacer una promesa, se nos escucha sinceros en nuestro deseo de cumplirla y competentes en nuestra capacidad de ejecutar la acción pactada. Sin embargo, dado que una gran parte de promesas no se cumplen en el momento que se hacen, sino tiempo después, quien nos escucha prometer se preguntará también por lo que sucede en el tiempo que acontece entre el momento que hacemos y el momento que la promesa requiere ser cumplida. Hay personas que siendo sinceras en el momento de prometer y competentes para ejecutar las acciones que promete, se extravían en la fase de la realización, asumen otros compromisos, confunden sus prioridades y terminan por no cumplir. Al hablar de ellas, decimos que son irresponsables. En este dominio, la confianza se ve asociada a un juicio que señala que en el pasado una persona ha sido consistente en el cumplimiento de sus promesas.

Al distinguir estos tres dominios de confianza podemos ahora delimitar nuestros juicios de confianza o desconfianza. Podemos reconocer que un juicio de incompetencia no implica poner en cuestión la sinceridad o el sentido de responsabilidad de quien promete. Podemos, además, diseñar acciones diferentes que conduzcan a disolver el juicio de desconfianza. Si nuestra desconfianza se limita al dominio de la competencia, bastaría por ejemplo el

diseño de procesos de aprendizaje que le permitan a quien nos suscita desconfianza a ganar las competencias que le faltan.

La confianza aparece estrechamente ligada a nuestra capacidad de hacer y cumplir promesas. Si lo que nos interesa es desarrollar confianza en nosotros y en lo que hacemos, ello nos sugiere que, al hacer promesas, nos preguntemos “¿Somos realmente sinceros al aceptar ejecutar la acción que se nos pide?”, “¿Somos efectivamente competentes para realizar aquello que estamos prometiendo?”, “¿Estaremos en condiciones de cumplir las acciones que se nos piden?” Las respuestas que demos a estas preguntas pueden conducirnos a ser más prudentes cuando nos inclinamos por aceptar lo que se nos pide. Ellas pueden indicarnos la conveniencia de contra ofrecer, de postergar nuestra respuesta y, obviamente, de rehusar la petición.

Gestión de promesas

Queremos terminar este trabajo reiterando algo que sostuvimos anteriormente. Aunque destacamos la importancia que reviste el cumplimiento de las promesas que hacemos, sabemos que no toda promesa puede ser siempre cumplida. Así como, en ocasiones, sucederá que nos enfrentemos a la imposibilidad de cumplir con lo que hemos prometido, así mismo, sucederá también que otros tampoco podrán cumplir con lo que nos prometieron. Los seres humanos, por muy responsables que seamos o queramos ser, no podemos predecir el futuro, ni anticipar las contingencias que éste nos trae.

Ser impecable en el cumplimiento de nuestras promesas no significa, por lo tanto, estar obligado a cumplirlas todas. Implica ser competentes en las acciones involucradas en cada una de las fases del ciclo, incluyendo todas las acciones “negativas” como el rehusar, el contra ofrecer, el posponer, el cancelar, el revocar y el reclamar. Implica ser responsables con las situaciones que nos conducen al incumplimiento y, por lo tanto, saber cancelar y revocar a tiempo y asumir el papel de reparación o compensación que nos quepa cuando no cumplimos. Una fuente importante de generación de confianza guarda relación, no sólo con nuestra capacidad de cumplir, sino con la forma como nos comportamos cuando no podemos hacerlo. En ello manifestamos nuestra impecabilidad.

Más que cumplir con todas nuestras promesas, pues ello no es posible, de lo que se trata es de aprender a **gestionar las promesas** en las que estamos involucrados. Si dependemos de las promesas de otros, se trata, por ejemplo, de saber darles seguimiento, de aprender a fundar nuestros juicios de sinceridad, competencia y responsabilidad, de saber reclamar, de poder anticipar aquellas condiciones que insinúan la posibilidad de que alguna promesa pueda no ser



cumplida y saber tomar acciones que puedan hacerse cargo de esa eventualidad. Se trata de desarrollar maestría en el conjunto de competencias a las que nos hemos referido y que configuran el arte de hacer, cumplir y recibir promesas.