

PETICIONES: CAMINO HACIA LAS PROMESAS¹

Las promesas son una de las acciones lingüísticas más importantes que ejecutamos los seres humanos. No importa que idioma hablemos, sea éste castellano, inglés o japonés, los seres humanos hacemos promesas. Prometer es un fenómeno universal. En el decir de Nietzsche, los seres humanos somos animales que hacemos promesas. El acto de prometer es constitutivo de la existencia humana y parte integral e inevitable en nuestra convivencia con los demás.

Las promesas cumplen un papel fundamental en nuestras vidas. Si observamos el mundo que nos rodea, comprobaremos que gran parte de los objetos que lo pueblan son el resultado de nuestra capacidad de prometer. Buena parte de los productos que utilizamos no existirían si no fuese por el hecho de que algunas personas prometieron algo a otras y éstas algo a unas terceras. Consideremos, por ejemplo, el auto que usamos, el lápiz con el que escribimos, la ropa que llevamos, la silla en la que estamos sentados. Si examinamos nuestro trabajo, nuestra familia, nuestra vida en la comunidad, constatamos que ellos descansan también en redes de promesas mutuas que nos hacemos unos con otros.

Las promesas son parte importante de nuestra vida cotidiana. Cuando la mujer le pide al marido que llegue a la casa antes de las ocho pues tendrán visitas a cenar y éste accede, se ha efectuado una promesa. Cuando el día lunes el maestro pide a sus alumnos que completen y entreguen la tarea asignada el viernes siguiente y éstos acceden, se ha efectuado una promesa. Cuando el hijo le pide al padre que lo acompañe mientras se duerme y éste acepta, se ha realizado una promesa. Cuando el vendedor le ofrece un producto al cliente y éste acepta, también tenemos una promesa.

Las promesas nos permiten coordinar acciones con otros y, al hacerlo, expanden lo que nos es posible acometer. Gracias al poder de las promesas, podemos realizar cosas que, de querer hacerlas individualmente nos resultarían mucho más difíciles o incluso imposible. A través de la coordinación de acciones podemos integrar dentro de un mismo proceso competencias diversas que un mismo individuo difícilmente podría reunir y logramos que diferentes individuos actúen sincronizadamente en pos de objetivos comunes. Las promesas constituyen un área de competencia clave para asegurar buen trabajo de equipo. ¿Qué nos cabría esperar de un equipo en el que sus miembros sistemáticamente fallan en cumplir las promesas que mutuamente se hacen? ¿Cuán efectivo sería este equipo?

¹ Este trabajo está inspirado en desarrollos inicialmente propuestos por Fernando Flores.

A través de nuestra capacidad de hacer promesas transformamos el futuro. Toda promesa representa un compromiso de ejecutar una acción futura, acción que probablemente no se habría realizado si alguien no la hubiera prometido. Las promesas, en consecuencia, son otra modalidad importante en la que comprobamos el poder generativo, el gran poder transformador del lenguaje, el poder mágico de la palabra. Las promesas nos permiten, literalmente, construir pirámides, llegar a la luna, mover montañas, constituir familias, crear empresas.

Al permitirnos coordinar acciones con otras personas, las promesas son un factor importante en la realización de la dimensión social de nuestra existencia. El tipo y la calidad de nuestras relaciones sociales se compromete en la forma como hacemos y cumplimos nuestras promesas. La competencia que exhibamos en hacerlas y cumplirlas definirá el tipo de relaciones que desarrollaremos en nuestras vidas. Alguien que, sistemáticamente, no cumple sus promesas desarrollará relaciones sociales precarias con los demás y comprometerá la confianza que éstos tengan en él.

Nuestras vidas están organizadas alrededor de las promesas que nosotros hacemos a los demás y de aquellas que otros nos hacen a nosotros. El jefe descansa en el cumplimiento de las promesas de sus subordinados y éstos últimos descansan en la promesa de pago del primero. Los padres descansan en la promesa de enseñanza de sus hijos que obtiene de las instituciones educacionales. Estas descansan en las promesas que obtienen de sus maestros.

Podemos sostener, por lo tanto, que las promesas representan unos de los elementos claves en la conformación de nuestra identidad pública, en la manera como somos vistos y apreciados por lo demás. Los factores que intervienen en esta relación entre promesas e identidad pública.

El primero guarda relación el poder de las promesas que seamos capaces de hacer. Nuestra capacidad de hacer promesas nos constituyen en un espacio de posibilidad para los demás y ello afectará nuestra identidad. Una persona que sólo pueda prometer acciones menores, que cualquiera puede realizar, tendrá posiblemente una identidad débil. Una persona que, por el contrario, esté en condiciones de prometer acciones que responden a inquietudes vitales de los demás, o que sólo muy pocos o nadie más puede realizar, tenderá a desarrollar una identidad pública más poderosa. Uno de los objetivos de los procesos educativos es precisamente el expandir la capacidad de los individuos de ejecutar acciones que los lleven a hacer promesas más poderosas. El tipo de promesas que puede hacer un ingeniero graduado es diferente del que puede hacer un egresado de secundaria.

Lo mismo sucede con las empresas. La calidad de sus productos (y, por tanto, de las ofertas que ésta haga) y la exclusividad de los mismos son factores que incidirán fuertemente en su identidad en el mercado. Es muy diferente ser una empresa que ofrece lo que muchas otras también ofrecen a ser una empresa con

una clara diferenciación en el mercado en razón del tipo de productos que oferta. De allí que la diferenciación en base al producto sea un factor clave de posicionamiento estratégico de una empresa.

2) Un segundo factor de incidencia de las promesas en nuestra identidad pública tiene que ver, no con el tipo de competencias específicas que nos lleven a prometer acciones más o menos poderosas, sino con la **impecabilidad** con la que tratamos nuestras promesas y, por lo tanto, con la competencia genérica que tengamos para cumplir las promesas que hacemos o para hacernos responsables de nuestros incumplimientos, cuando ello sucede. Por lo tanto, no es suficiente ser altamente competente en cuestiones específicas que nos lleven a ser una oferta poderosa para los demás, para generarnos una identidad pública poderosa. Es también importante ser competente en el arte de hacer y cumplir promesas y en responder por ellas. Ello determinará, en mayor o menor grado, nuestra impecabilidad y la identidad que de nosotros tengan los demás. Uno de los objetivos de este trabajo es, precisamente, producir aprendizaje en el dominio de la impecabilidad.

Una empresa que opera tanto internamente como con sus clientes desde la impecabilidad no sólo asegura una mayor efectividad en su desempeño, logra a la vez una mejor identidad pública y un favorable posicionamiento en el mercado. Si el cliente tiene el juicio de que la empresa responderá sólidamente a sus compromisos, que cumplirá dentro de los plazos establecidos y con las especificaciones convenidas, que se hará cargo de las posibles dificultades que surjan en el uso del producto, que se hará responsable frente a las eventuales contingencias que en ocasión impidan un cabal cumplimiento, es posible que la prefiera frente a otros que surjan con ofertas que en el papel puedan verse más atractivas.

Nuestra capacidad de hacer promesas se asocia con los resultados que obtenemos tanto en el trabajo como, en general, en nuestras vidas. Quién sea incompetente en hacer promesas no sólo compromete su efectividad, también sacrifica su bienestar, la satisfacción que obtiene de lo que hace y el aprecio de los demás. La incompetencia en el cumplimiento de promesas es fuente de sufrimiento no sólo para quién las hace, también lo es para quienes se ven sometidos al incumplimiento de promesas efectuadas por otros. Como podemos apreciar, las promesas participan en la generación de sentido de vida del que nos nutrimos para subsistir y que le confiere valor a nuestra existencia.

Resulta, por lo tanto, sorprendente la escasa atención que normalmente le prestamos al fenómeno de las promesas. Tradicionalmente hemos sido observadores muy pobres tanto de su importancia como del carácter que ellas poseen. No siempre reconocemos que muchos de los resultados insatisfactorios que obtenemos en nuestras vidas (en el trabajo, en la carrera, en la familia, en las relaciones de pareja, en la amistad, etc.) resultan tanto de las incompetencias que

mostramos en el hacer y cumplir promesas como, asimismo, de nuestra incapacidad para detectar tales deficiencias. En la medida que seamos malos

observadores de las promesas, nuestro desempeño y nuestras vidas se verán afectados por sus consecuentes resultados negativos.

El objetivo de este trabajo consiste, pues, en producir un mejor observador de las promesas de manera de mejorar la forma como nos desenvolvemos y, de esta forma, podamos producir mejores resultados para nosotros mismos, nuestras organizaciones y aquellos con los que convivimos.

Las promesas son una acción resultante de dos actos lingüísticos

Toda promesa resulta de la confluencia de dos actos lingüísticos diferentes ejecutados normalmente por dos personas distintas. En este sentido, la promesa no es un acto lingüístico simple, sino compuesto. Se trata del resultado que producen dos actos de lenguaje. Para obtener una promesa requerimos que alguien haga, primero, una petición o una oferta. Peticiones y ofertas, decimos, son acciones lingüísticas de apertura con el propósito de generar una promesa. Ambas son acciones lingüísticas declarativas en las que manifestamos nuestra voluntad de efectuar una promesa (oferta) o de obtener una promesa de la otra persona (petición). Pero la promesa sólo se produce cuando la persona a quien se hace la petición o la oferta la acepta. Sostenemos que sólo cuando una petición o una oferta se combinan con una declaración de aceptación (alguien dice "Sí", "Acepto", "Bueno", etc.) obtenemos una promesa.

Decimos, por lo tanto, que:

$\text{Promesa} = \begin{array}{l} \text{Petición} + \text{Declaración de Aceptación} \\ \text{Oferta} + \text{Declaración de Aceptación} \end{array}$
--

Sostenemos que las promesas involucran una conversación entre, al menos, dos personas. Esto las convierte en una acción lingüístico especial. Un individuo puede hacer una afirmación o una declaración en el contexto de una conversación consigo mismo. Sin embargo, cuando alguien se hace una promesa a si mismo, como sucede al decir "Prometo comenzar los ejercicios el viernes", siempre podemos convertir esa promesa en una declaración del tipo "Voy a comenzar los ejercicios el viernes". **Las promesas a nosotros mismos son indistinguibles de las declaraciones.** Dado lo anterior, podemos por lo tanto convenir que **hablaremos de promesas sólo para referirnos aquellas que involucren al menos dos personas.** Consecuentemente, no usaremos el término promesa para hablar de aquellas que nos hacemos a nosotros mismos.

Al sostener que para hacer una promesa se requiere al menos de dos personas, podemos extraer una conclusión adicional. No basta con decirle a alguien, por ejemplo, "Prometo traerte el informe mañana en la mañana" para que ello

configure una promesa, aún cuando utilicemos el verbo prometer. Lo anterior es una acción unilateral que no involucra a la otra persona. Para constituir una promesa se necesita la concurrencia de ambas partes. En el ejemplo indicado esta concurrencia no se observa y, por lo tanto, no podemos afirmar que se ha constituido una promesa. Para obtener una promesa se requiere de la aceptación del otro. Aunque se use el verbo prometer, lo que tenemos arriba es rigor en una oferta o, lo que es lo mismo, la declaración de una intención o voluntad de prometer. Bien pudiera suceder que la segunda persona diga "Para mañana el informe no me sirve". Al decir lo anterior, se bloquea la intención de la primera persona de concretar una promesa. Sólo tendremos promesa si al declarar la primera persona su intención de prometer, podemos simultáneamente afirmar que esa declaración fue aceptada, implícita o explícitamente, por la otra persona.

Sobre peticiones y ofertas

Antes de entrar a examinar globalmente la promesa, nos detendremos a comprender las peticiones y las ofertas en la medida que son acciones de lenguajes que conducen a ella. Peticiones y ofertas son acciones declarativas que nos permiten generar promesas. Si no pedimos y no ofrecemos (u ofertamos), o si cuando lo hacemos nos mostramos ser altamente incompetentes, difícilmente podremos producir promesas.

¿Cuál es la diferencia entre una petición y una oferta? La principal diferencia reside en el hecho de que mientras en las peticiones la acción futura eventual que conformará la promesa recaerá en la persona que escucha la petición y no en quien pide, en las ofertas, la acción futura a realizar recaerá en quien hace la oferta y no en quien la escucha. Lo anterior determina quién será el **proveedor** y quien será el **cliente** de concretarse la promesa.

*André
recaer
de
ocurrir*

Proveedor es la persona sobre quien recae la responsabilidad de ejecutar la acción prometida. Cliente es la persona a quien satisface la acción ejecutada. El proveedor sirve al cliente. Usamos estos términos en un sentido genérico, más allá del ámbito de las transacciones comerciales. Trátese de marido y mujer, de padre e hijo, de colegas en el trabajo, de amigos, de maestro y alumno, cada vez que se realice una promesa, uno de ellos se convierte en proveedor y el otro en cliente.

En las peticiones y las ofertas los roles de proveedor y de cliente se distribuyen de manera diferente. Más allá de esta diferencia, las peticiones y las ofertas en lo fundamental poseen los mismos elementos. En la medida que mantengamos clara esta diferencia, podemos hacer el análisis de ambas, trabajando sólo con una de ellas. Ello nos evitará tener que repetir lo mismo dos veces. Hemos escogido trabajar con las peticiones. El lector podrá transferir lo que expondremos sobre peticiones al terreno de las ofertas.

Pedir o no pedir, ¿esa es la cuestión!

El saber pedir es una competencia fundamental. Gracias al pedir obtenemos lo que no nos es posible obtener por nosotros mismos. Quién no sabe pedir empobrece su vida. Quien no sabe pedir tendrá dificultades para ir más allá de lo que puede acometer directa y personalmente. Muchas veces sostenemos que aquellas áreas en las que registramos recurrentemente problemas, de los que nos cuesta salir, suelen ser áreas en las que tenemos dificultad para pedir. De lo contrario, es muy posible que ya hubiésemos encontrado ayuda o que hubiésemos abierto un espacio de aprendizaje para superar esos problemas. Saber pedir ayuda, reiteramos, es una competencia crucial en nuestras vidas.

La competencia del pedir está en la base de la capacidad de coordinar acciones con otros y de generar relaciones sociales. Obviamente no es lo único que lo permite, pero representa un sustento importante de ambas. Quién no sabe pedir suele desarrollar una tendencia no sólo a la autosuficiencia, sino muchas veces también al aislamiento. No existe la persona que pueda resolver por si misma todos los problemas que enfrenta, o una persona que en algunos momentos no requiera ayuda.

La competencia del pedir se distribuye desigualmente. Hay quienes no tienen problemas de pedir en determinados dominios de sus vidas, pero exhiben inmensas dificultades para pedir en otros. Hay quienes no tienen problemas en pedirle cualquier cosa a determinadas personas, pero se congelan cuando se trata de pedirles a otros. Hay quienes piden sin problemas en el trabajo, pero les cuesta mucho hacerlo en la casa, y viceversa. Hay quienes no se atreven a pedirle cualquier cosa al jefe, mientras que otros no se atreven a pedir en el dominio del afecto o de la sexualidad. Una pregunta fundamental, por lo tanto, es ¿dónde observo dificultades para pedir? Y luego, enseguida, ¿cual es el carácter de mis dificultades? ¿qué me frena?

Las precondiciones del pedir

No pedimos bajo cualquier circunstancia. Muchas veces el pedir no procede. Para pedir deben cumplirse ciertas precondiciones. Las más importantes son las siguientes.

En primer lugar, para que se justifique pedir debemos tener el juicio de que **algo falta**. Algunas personas se refieren a esto como la necesidad. En efecto, si no hay necesidad no se justifica pedir. También podemos referirnos a este factor como una inquietud. Si pedimos es porque hay algo que nos inquieta. No todo lo que falta lo pedimos. Pedimos sólo aquello que **nos interesa**. Por último, podemos también hablar de un problema o de un quiebre, de algo que rompe nuestra transparencia en el fluir de la vida. Independientemente de como lo llamemos, es importante reconocer que este factor depende del tipo de observador que somos. Tal como hemos sostenido muchas veces, en la realidad exterior nada falta. El

que algo falte resulta siempre del juicio que hace un determinado observador y remite a él. Dado que los individuos somos observadores diferentes, no siempre coincidimos en sostener que algo falta y no todos, bajo las mismas circunstancias, consideran necesario pedir.

Además de lo anterior, el observador debe tener el juicio de que aquello que falta es algo que **no acontecerá en el curso normal de los eventos**. Si considero que lo que hoy falta aparecerá mañana, a menos que no me sea posible esperar, es muy probable que considere que no se justifica pedir.

Sin embargo, hay cosas que faltan, que teóricamente nos interesarían, sobre las que tenemos el juicio de que no acontecerán en el curso normal de los eventos y que, sin embargo, no nos llevan a efectuar una petición. Ello nos revela una precondición adicional. Se trata del juicio de que aquello que falta **es posible** generarlo. Si, por el contrario, poseo el juicio de que no es posible, consideraré que es absurdo pedirlo. No pedimos lo que creemos imposible. }

Por último, habiéndose cumplido las condiciones anteriores debe estar presente un factor adicional. No todo lo que falta, lo que nos interesa, lo que consideramos que es posible y que no se producirá en el curso normal de los eventos, lo pedimos. Muchas veces optamos por hacer las cosas nosotros mismos. Para que se justifique pedir tenemos que tener el juicio de que **nosotros no podemos o no queremos hacerlo**. Podemos pensar que, aunque podríamos hacerlo, es preferible que nos concentremos en aquellas cosas que resulta difícil delegar y que otros hagan lo primero.

Los juicios que bloquean el pedir

A pesar de la importancia que reviste el pedir, muchas personas exhiben dificultades para hacerlo. Como ya lo apreciamos, les cuesta el pedir en general o, más frecuentemente, tienen problemas con pedir en determinados dominios. Estas dificultades suelen reducirse a ciertos juicios que se interponen cuando se presentan las precondiciones para pedir. A continuación examinaremos algunos de estos juicios.

→ **“Descubrirán que no sé”**. Éste es un juicio frecuente. Nos preocupa que los demás se enteren que somos ignorantes en alguna área, que sepan que existen dominios en los que no sabemos cómo actuar. Se trata de un juicio curioso. Evidentemente muchas veces pedimos por no sabemos hacer lo que otros saben. Podemos incluso decirlo a la inversa: el pedir el una herramienta que nos permite, entre otras cosas, hacernos cargo de aquello que no sabemos. Como dice el dicho, “en el pedir no hay engaño” y, efectivamente, al hacerlo solemos revelar áreas de ignorancia. Las preguntas que corresponde plantearnos son las siguientes: ¿cuál es el problema en revelar que no sabemos? y ¿cuales son las consecuencias de optar por no pedir? Todos los seres humanos tenemos infinitas áreas de ignorancia y no existe alguien que lo sepa todo. Pretender esconder que

no sabemos es por lo tanto un absurdo. Es más, por la vía del pedir no sólo logramos obtener lo que no podemos generar por nosotros mismos, muchas veces

logramos aprender lo que antes no sabíamos. Al no pedir, estas dos posibilidades se bloquean. Optamos por la pobreza guiados por un vano orgullo.

Muy relacionado con el anterior, está el juicio de que al pedir "**muestro que soy vulnerable**". Es posible que el otro perciba vulnerabilidad cuando pedimos. Pero ¿quién no tiene áreas de vulnerabilidad? Es precisamente porque somos vulnerables, porque hay cosas que quisiéramos y no podemos obtenerlas nosotros mismos, que el pedir es importante. Es precisamente una forma de hacernos cargo de nuestras irremediables vulnerabilidades. Al pedir podemos no mostrar que somos vulnerables, pero al no pedir estamos optando por seguir siéndolo, aunque los demás puedan no darse cuenta de ello. Y, con todo, cabe también preguntarse, ¿hasta qué grado logramos realmente que los demás no se den cuenta de nuestras vulnerabilidades? Como lo hemos reiterado ya varias veces, el no pedir nos mantiene en nuestra pobreza y ésta encuentra múltiples formas de manifestarse para los demás.

Otro juicio habitual es aquel de que si pido "**quedo comprometido**". Si pido y me aceptan, ello me compromete a aceptar las peticiones que esta persona me haga en el futuro, lo que, su vez, compromete mi autonomía. Examinemos este juicio detenidamente. Si pido, lo mejor que me puede pasar es que me acepten. Cuando pido lo hago con esa expectativa. De lo contrario, posiblemente no pediría. Sin embargo, nada señala que no pueda decirle que no al otro en el futuro, o que deba aceptar cualquier cosa que me pida. Pero lo que nos parece interesante es que, nuevamente, este juicio invierte el orden de las cosas. Es precisamente porque los seres humanos no podemos recluirnos en nuestra plena autonomía que el pedir resulta una herramienta importante. Necesitamos a los demás y ellos posiblemente necesitarán de nosotros. Sin ellos nuestra vida se empobrece. A través de nuestras peticiones creamos relaciones y con ellas nuestra vida se enriquece, se expande, se abre a nuevas posibilidades. La defensa de nuestra autonomía conduce muchas veces al aislamiento, a la reclusión. Y éstas son precisamente una de las consecuencias del no pedir.

Hay un juicio diferente a los anteriores. Es aquel que se expresa bajo el supuesto de que al pedir "**voy a molestar**". En ocasiones, surge en una versión algo más extrema, como cuando decimos "**¿pero quién soy yo para pedirle esto a ...?**". En cualquiera de sus versiones, que son muy variadas, éste es un tipo de juicio que suele esconder un problema de dignidad.

Hasta ahora hemos subrayado la relación que existe entre la competencia de pedir y la efectividad y satisfacción en la vida. Hemos dicho que no saber pedir nos limita en lo que podemos alcanzar y compromete nuestra capacidad de acceder a niveles superiores de bienestar. Hay, sin embargo, un aspecto adicional ligado a la competencia del pedir que se refiere al dominio de la dignidad.

La competencia del pedir suele ser expresión de la relación que establecemos entre el valor que nos conferimos a nosotros y el valor que le conferimos a los

demás. Quién no se atreve a pedirle a otra persona, suele conferirle a ésta un valor superior que el valor que se confiere a si mismo. En muchas ocasiones, este diferencial de valor puede estar justificado. Si alguien se encuentra en una posición de autoridad con respecto a nosotros, es posible que limitemos el rango de nuestras peticiones como respuesta al valor que le conferimos a su cargo. Hablamos incluso a veces de "la dignidad del cargo". Sin embargo, muchas veces no existen razones adecuadas para establecer este diferencial de valor. De ser éste el caso, entramos en la relación con la otra personas desvalorizándonos injustificadamente nosotros mismos, lo que ~~suele generar~~ problemas serios de dignidad en esa relación. El juicio de falta de dignidad se genera cuando observamos una dinámica de desvalorización que consideramos que no se justifica.

Cuando tengo el juicio de que "voy a molestar" le estoy confiriendo al otro un valor superior al que me confiero a mi mismo. Es posible que, en ocasiones, tengamos que limitar nuestras peticiones como expresión de respeto por otro, pues podemos aparecer hostigándolo con una petición tras otra. El pedir se realiza siempre dentro de un rango que variará de acuerdo a múltiples factores, entre, como lo señaláramos anteriormente, otros su posición o cargo. Ello puede implicar que el espacio para pedir sea menor o que la forma como pidamos tenga que ser diferente. Sin embargo, normalmente este espacio para pedir no se clausura del todo. Por lo tanto, cuando tenemos el juicio de que no pedimos porque "voy a molestar" es importante reconocer el diferencial de valor que allí se expresa y cabe, por lo tanto, preguntarse si este diferencial realmente se justifica.

Otro juicio frecuente es aquel que sostiene que no tiene sentido pedir porque "**me van a decir que no**". Evidentemente si tengo la convicción de que me dirán que no, no tiene sentido pedir. No pedimos por el gusto a pedir, sino en función de una expectativa de que se acepte lo que pedimos. Si esta expectativa no existe, el pedir no se justifica.

Sin embargo, lo que este juicio muchas veces expresa no es el hecho de que tengo antecedentes fundados de que mi petición no será aceptada, sino que sospecho que "**me pueden decir que no**". Y éste es un juicio muy diferente al anterior. Siempre cuando pido, el otro tiene teóricamente dos opciones polares: decir que sí y decir que no. Esto es inherente a la acción de pedir. Cuando el otro no puede decir que no, no le estoy pidiendo, le estoy ordenando.

Una orden es, en su límite, una petición sin espacio para que el otro se niegue. Y cuando el otro no puede decir que no, estamos eliminando en el juego de las promesas -- juego que la petición precisamente busca establecer -- el papel operante del otro. La petición deja de ser tal y se confunde con una declaración de lo que el otro está obligado a hacer. Toda petición es, por definición, una declaración condicionada a la aceptación del otro. Cuando el otro no puede decir

que no, tampoco puede decir que sí. Su aceptación tampoco existe en la medida ésta no le está solicitada, dado que se ve obligado a hacer lo que se le indica. Si

no le permitimos al otro que diga que no, pierde sentido el pedir. O le ordenamos, si tenemos autoridad para ello, o tomamos de él lo que queremos, sin molestarlo en pedir. El pedir, insistimos, se funda en el respeto por el otro y, por lo tanto, en la aceptación de su legítimo derecho a negarse.

Es importante reconocer, sin embargo, que muchas veces detrás del juicio de que "me pueden decir que no" se esconde otro que es importante revelar. Este segundo juicio, más profundo, manifiesta el temor al rechazo. Lo podemos articular de la siguiente manera: **"si me dicen que no, me estarían rechazando"**. Aquí tenemos que irnos con cuidado, pues nuevamente este juicio se basa en una confusión. Hemos sostenido que es inherente a toda petición la posibilidad de que nos respondan que no. Este "no", sin embargo, está dirigido a la acción que pedimos y no a la persona que pide. Quien se niega al pedido que le hacemos, sólo se niega al pedido que le hacemos.

La interpretación de las razones que tenga la otra persona para decir que no y la manera cómo puede influir en su respuesta los juicios que tenga sobre mi persona, son todas interpretaciones personales que van más allá de las implicancias estrictas del "no" y de su significación efectiva. El "no" sigue estando dirigido a la acción que pedimos y no a la persona que pide. El no saber distinguir un dominio del otro genera importantes problemas.

El primero es que este juicio suele inhibir el pedir, con todas las consecuencias que resultan de ello. Porque yo interpreto un "no" como rechazo personal, opto por cerrarme las posibilidades que me abriría el pedir. Esto es curioso. Porque incluso, aceptando la eventualidad de que el otro pueda negarse a la acción que le pido, basado en juicios negativos que tenga sobre mi persona, el caso es que la acción de no pedir no hace que tales juicios, de existir, desaparezcan. Ellos seguirán presentes. La opción por no pedir, en rigor, no altera nada o, mejor dicho, sólo me impide observar lo que ya existe. El optar por pedir, sin embargo, siempre me abre a una posibilidad diferente.

Existe un segundo problema que puede resultar de este juicio. Porque interpreto el "no" del otro como rechazo personal, puedo optar por pedir pero muy probablemente lo haré ejerciendo sobre el otro una fuerte manipulación. Le hago sentir que interpretaré su eventual "no" como un rechazo personal. Cuando ello sucede, le niego al otro su necesario espacio de legitimidad para que libre y responsablemente opte por la respuesta que le parezca más conveniente a la acción que le pido. Con ello no hago más que "contaminar" el espacio de peticiones mutuas con el otro. Hago que el otro cargue sobre sí el peso de mi propia interpretación distorsionada sobre su respuesta. Esto termina siendo una manera muy efectiva de comprometer no sólo la coordinación de acción con el otro, sino mi relación personal con él. No sería extraño incluso que al final el otro responda a mis peticiones no en función de la acción que le pido, sino en función

de los juicios que le merezca mi persona en su afán manipulador. Se trata de un ejemplo típico de profecía autocumplida. Cuando esto sucede, tanto los "sí" como

los "no" pasan a significar cualquier cosa y, en algunos casos, no logramos incluso determinar cual es cual. Han perdido valor. Hemos prostituido el lenguaje. Hemos construido una suerte de torre de Babel.

Algunas preguntas claves frente al conjunto de juicios que bloquean el pedir son las siguientes: ¿Qué podría realmente pasar si pidiera? ¿Cuáles serían las peores consecuencias que mi pedir podrían conllevar? ¿Cuáles serían las consecuencias positivas que mi pedir podría generar? ¿Cuáles son las consecuencias que resultan de no pedir? ¿Qué gano? ¿Qué pierdo? ¿Y cuál es el balance de todas estas respuestas?

Problemas que surgen cuando optamos por pedir

Un primer problema que enfrentamos cuando hacemos peticiones guarda relación con el hecho de que éstas no son siempre escuchadas como tales por quienes se espera que ejecuten las acciones pedidas. A menudo sucede que, mientras alguien cree estar pidiendo, su interlocutor suele escuchar afirmaciones o declaraciones, pero no escucha una petición. Ello conduce a suponer de parte del primero que se ha hecho una promesa que para el segundo -- quién se supone que debe ejecutar la acción pedida -- no existe. Los resultados negativos de esta situación son predecibles y afectan la coordinación de acción entre ambos interlocutores y muy posiblemente la relación que mantienen entre sí.

Aseveraciones del tipo "Necesito el informe sobre Campex para el jueves", "¡Alguien dejó la puerta abierta!", "¡Este cheque espera la firma!", "¿Puedes hacerte cargo de conversar con Alfredo?", son todas expresiones que muchas veces utilizamos creyendo estar haciendo una petición y que encierran un alto grado de ambigüedad en quién las escucha. La primera es en rigor una declaración sobre la necesidad que tengo de disponer del informe, la segunda afirma que alguien ha dejado abierta la puerta, la tercera apunta a que algo le falta al cheque y la cuarta pregunta si puedo conversar con Alfredo pero no pide que lo haga. En rigor, ninguna pide con claridad la acción que cree estar pidiendo. Sólo el contexto, pero no lo dicho, permite que quien escucha deduzca que se está haciendo una petición. Obviamente se corre el riesgo de que no lo haga. Una primera competencia a ganar consiste en eliminar esta ambigüedad haciendo que la petición está claramente contenida en lo que se dice y no descansa en que ella tenga que ser producida en el escuchar del otro.

Un segundo tipo de problemas surge por cuanto, al hacer la petición, ésta carece o es deficiente en algunos de los factores que la constituyen. Para examinar lo anterior, es importante establecer cuales son elementos contenidos en una petición y entender el carácter de cada uno de ellos.

Los elementos de una petición (y de una oferta)

Los elementos de una petición son los siguientes:

1. Quien habla (el orador). ✓

Toda petición es hecha por alguien. Es importante tener claridad sobre quien pide pues, de concretarse una promesa, ella implica un compromiso entre dos personas que entran en coordinación de acción y la personalización de este compromiso es importante. Aseveraciones del tipo "¡Hace falta completar esta tarea!" que frecuentemente se usan como una forma de pedir que ella se complete, eluden precisamente identificar que yo pido que la tarea se complete y que, por lo tanto, es a mi a quien debe rendirse cuentas de su completitud posteriormente.

2. Quien escucha (el oyente). ✓

Muchas veces pedimos sin identificar a quien le estamos haciendo la petición. El ejemplo anterior también refleja esta deficiencia. Insistimos, toda promesa establece un compromiso entre dos personas y es importante para asegurar su cumplimiento el poder identificar quien hizo la petición y quién prometió ejecutar la acción a realizar. De lo contrario estamos haciendo peticiones al aire esperando que alguien de buena voluntad ejecute lo que estamos pidiendo. De no identificar a quien le pedimos no podemos asegurar cumplimiento.

3. Algo que falta (una inquietud).

Lo hemos dicho antes: sólo pedimos cuando juzgamos que algo falta. Si nada falta, no es necesario pedir. Tampoco es necesario pedir si consideramos que aquello que falta va a ser generado oportunamente en el curso normal de los eventos. La acción de pedir implica el reconocimiento de una carencia o de una insuficiencia que, de no hacerse una petición, es muy probable que no sea reparada. De allí que reiteremos el carácter generativo y transformador que tienen las peticiones. Por el hecho de pedir hacemos que sucedan cosas que de lo contrario muy posiblemente no sucederían.

Hemos dicho también que el que algo falte reside en un juicio efectuado por un observador y no una propiedad del mundo exterior. Este juicio siempre revela las inquietudes del observador para quien hay algo que falta, hay una carencia, vale decir, existe algo que no existe y que lo conducirá a pedir. Saber escuchar la inquietud de quién pide es una competencia importante. Ello implica preguntarse: ¿Qué le inquieta al orador? ¿Qué le hace falta? ¿Por qué pide lo que pide? ¿De qué procura hacerse cargo su petición?

4. Acción futura.

Para suplir lo que falta alguien tiene que ejecutar una determinada acción. La petición busca asegurar que esta acción se realice en el futuro. Lo que toda petición pide es precisamente la ejecución de una acción futura. Para asegurar su cumplimiento es importante que ambos, quien pide y quien escucha, estén de acuerdo en la acción a ser ejecutada.

Muchas veces consideramos que pedimos apuntando a una carencia. Ello es insuficiente. Una carencia es siempre un juicio y diferentes personas pueden considerar que existiendo una carencia, las acciones capaces de repararla son distintas. Digámoslo de otra forma: una misma acción puede hacerse cargo de inquietudes muy diferentes y una misma inquietud (el juicio de que algo falta) puede resolverse con infinitas acciones distintas y no sólo con la acción pedida por el orador. De allí que sea importante distinguir la inquietud (el juicio de que algo falta) de la acción a través de la cual se la busca resolver.

Al final, lo más importante es la capacidad de hacernos cargo de nuestras inquietudes. En la empresa, por ejemplo, lo importante es la capacidad de hacernos cargo de las inquietudes de nuestros clientes, sean éstos externos o internos. Sin embargo, el efectuar la acción pedida es sólo una forma de hacernos cargo de las inquietudes de quién pide, basada en la manera como el cliente fue capaz de articular su inquietud en una o más acciones específicas. Pero nada impide que el proveedor, por su capacidad de escucha de las inquietudes del cliente, descubra formas todavía más efectivas de responder a ellas.

Recordemos que una inquietud no es una entidad con existencia autónoma, que existe por sí misma independientemente del observador. **Toda inquietud es un espacio interpretativo.** Y muchas veces el proveedor puede lograr una mejor interpretación de la inquietud de su cliente que la que logra éste último. Suele producir satisfacción al cliente que el proveedor (o el vendedor, para el caso) logre interpretar lo que le inquieta, incluso mejor que él mismo. Por lo tanto, reducir la inquietud a la acción pedida es un error. Se trata de dos elementos diferentes, siempre presentes en una petición. Y es importante que quién escucha una petición sepa distinguirlos.

Un ejemplo puede ayudarnos a ilustrar lo que decimos. El cliente nos llama y nos pide un determinado producto. Una primera alternativa es simplemente proceder a despachárselo. Pero también podemos preguntarnos por la inquietud que lleva al cliente a pedirnos ese producto. Al hacerlo, es posible descubrir que tenemos una mejor forma de responder a sus inquietudes que simplemente despacharle lo que pidió. El cliente muchas veces no está en posición de determinar la mejor forma de satisfacer lo que lo inquieta y el proveedor, que es un observador diferente y que sabe cuestiones que el primero desconoce, puede ayudarlo a articular las acciones que mejor lo sirven. De allí la importancia en distinguir la inquietud del cliente (el juicio de que algo falta) de la acción pedida.

Existe un segundo problema de importancia asociado con la identificación de la acción que se pide. Sucede a menudo que lo que pedimos no es claramente una acción, sino un cierto tipo de juicio a partir de las acciones ejecutadas. Un ejemplo es cuando pedimos "apoyo" o "ayuda". El que algo sea "apoyo" o "ayuda" es un juicio que hacemos cuando tienen lugar ciertas acciones. Distintas personas harán el juicio de "apoyo" o "ayuda" de acuerdo a diferentes acciones. Por lo tanto, bien puede suceder que quien cree estar ejecutando acciones de "apoyo" no esté realmente satisfaciendo a quien las pidió. Ambos, con la mejor voluntad de darse apoyo, pueden discrepar sobre lo que significa ofrecer "apoyo".

Es importante, por lo tanto, que la petición sea clara en especificar las acciones concretas que está pidiendo. De lo contrario es muy probable que se obtenga algo diferente de lo que espera quien pide. Incluso cuando lo que nos interese sea la obtención de un juicio, como cuando le pedimos a un empleado que garantice que "el cliente X quede plenamente satisfecho", es importante especificar las acciones que nos permitirán determinar el cumplimiento de lo pedido. En este caso, puede tratarse de la manifestación explícita del cliente de que está satisfecho. Toda petición, para estar bien hecha, requiere establecer acciones concretas a ser ejecutadas. De lo contrario, producimos peticiones ambiguas y no generamos la satisfacción esperada.

5. Condiciones de satisfacción

Pero incluso cuando la acción pueda haber sido adecuadamente especificada, sucede que ella puede realizarse de diferentes maneras y generar grados diferentes de satisfacción en quien realizó la petición. Para que la acción ejecutada satisfaga a quien la pidió es importante que éste establezca con claridad las condiciones que lo dejarán satisfecho al término del proceso de cumplimiento de la promesa.

Las deficiencias en especificar claras condiciones de satisfacción es una de las causas más frecuentes de descoordinación y de retrabajo en las organizaciones. Ello sucede por cuanto quien pide y quien escucha pueden asignar condiciones de satisfacción muy diferentes y sólo darse cuenta de sus diferencias cuando ya han invertido tiempo y recursos en resultados que no eran los esperados. Y no sería extraño que quien hizo la petición haya asumido otros compromisos en la expectativa que de obtendría algo que al final no es lo que realmente obtiene.

Si, por ejemplo, pedimos un determinado informe para el día que tenemos una reunión importante, es importante que especifiquemos como queremos que éste se haga antes de encontrarnos con la sorpresa de que el informe pedido no cumple con las condiciones requeridas. A esas alturas, el daño de no contar con lo que necesitamos será muy alto.

6. Un trasfondo compartido de obviedad.

Cada vez que hablamos, lo hacemos desde un trasfondo de obviedad que normalmente compartimos con quienes estamos conversando. Nunca podemos especificarlo todo. Esta es una de las paradojas del lenguaje. El lenguaje siempre se desplaza en un equilibrio inestable entre lo que dice y lo que calla, entre lo que revela y lo que oculta. Entre lo que supone y lo que manifiesta. Para comunicarnos requerimos compartir un trasfondo que el hablar no explicita. De lo contrario, **la comunicación no sería posible**. No podríamos entendernos. Pero, a la vez, la comunicación acontece porque hay cosas que no compartimos. Si lo compartiéramos todo, **la comunicación no sería necesaria**.

Esta ambigüedad inherente al lenguaje se manifiesta siempre cuando pedimos. Cuando, por ejemplo, pedimos un vaso de agua normalmente no tenemos que decir que queremos que el agua esté limpia y sea potable. Si pedimos un determinado informe, presuponemos que la persona a quién se lo pido sabe cómo debe entregarlo, qué debe incluir, qué no puede faltar, qué formato debe tener, etc. Ello normalmente se sobreentiende entre quienes están conversando. Sin embargo, la línea demarcatoria entre lo que resulta obvio para quienes conversan y lo que no lo es, no siempre es clara. Lo que no es obvio constituye precisamente el espacio dentro del cual es importante especificar las condiciones de satisfacción de nuestras peticiones pues corremos el riesgo de entender distinto lo que estamos pidiendo. De allí que sea importante preguntarnos por lo que podemos razonablemente aceptar como trasfondo compartido de obviedad y por lo que resulta prudente considerar dentro de las condiciones de satisfacción a ser especificadas.

Esta línea demarcatoria entre el trasfondo compartido de obviedad y las condiciones de satisfacción que requieren ser especificadas no sólo es ambiguo, es también movable. Podemos crear condiciones para expandir nuestro trasfondo compartido de obviedad de manera de ahorrarnos la necesidad de entrar en una especificación detallada de las condiciones de satisfacción. Una de las grandes ventajas que ofrecen las organizaciones es precisamente que desarrollan un extenso trasfondo de obviedad para quienes participan en ellas. Con indicaciones mínimas, sus miembros suelen entender exactamente de lo que se está hablando, mientras que ello puede resultar insuficiente o simplemente ininteligible para quienes no pertenecen a la organización. De allí que una de las primeras tareas que deben realizar quienes se integran a una organización sea el familiarizarse aceleradamente con el trasfondo de obviedad que existe en ella. De lo contrario, encontrarán dificultades para operar en ella.

7. Tiempo. ✓

Toda petición requiere especificar su tiempo de cumplimiento. Esta es una condición de satisfacción genérica. Una petición que no especifique cuando debe realizarse la acción prometida en rigor no es una petición. Es sólo una declaración. No hay como exigir cumplimiento en la medida que quien promete puede siempre argumentar que cumplirá más tarde. El factor tiempo es otro de los aspectos que, junto con las condiciones de satisfacción, incide sistemáticamente en nuestras dificultades para coordinar acciones con otros y que muestra nuestra incompetencia para hacer peticiones y promesas efectivas.

8. Emocionalidad. ✓

Cada vez que hablamos, lo hacemos desde determinada emocionalidad. Ello, por lo tanto, está presente en las peticiones que realizamos. Pero en éstas la emocionalidad adquiere una importancia adicional a la que juega en las afirmaciones o declaraciones. La emocionalidad de una petición muchas veces compromete el éxito de la misma. Ella condiciona el tipo de respuesta que podemos obtener cuando la hacemos. Uno de los factores de efectividad de una petición es su capacidad para obtener de parte de quien la recibe una declaración de aceptación. Una misma petición efectuada desde emocionalidades diferentes puede concitar muy distintas respuestas. De allí que ella sea un aspecto importante a observar y a tomar en consideración en el momento que la hacemos. ?

9. La confianza. ✓

Para aceptar una promesa tenemos que confiar en quien promete. Si ello no sucede, el compromiso adoptado pierde valor dado que no estamos en condiciones de esperar que lo prometido se cumplirá. Ello es equivalente a no contar con la promesa. Sin confianza el prometer pierdo todo sentido. Por lo tanto, tampoco tiene sentido pedirle algo a alguien en quien no confiamos. Si optamos por hacer una petición el factor de confianza requiere estar presente. Más adelante indagaremos con mayor profundidad en el fenómeno de la confianza. Comprobaremos, por ejemplo, que la confianza está asociado con las promesas en tres dominios distintos: el dominio de la sinceridad, de la competencia y de la responsabilidad. Por ahora, sin embargo, sólo nos interesa establecer la confianza como uno de los elementos claves de toda petición.

10. La modalidad del pedir (o del ofertar) ✓

Podemos pedir de muy distintas formas. Una primera forma es utilizando los verbos que especifican la acción a ser ejecutada, como cuando decimos "Conduce tú la reunión del Martes", "Prepárame un informe ...", "Comunicate con el cliente K ...", "Diseñame un prototipo con las siguientes características ...", etc. En todos estos casos, los verbos utilizados (conducir, preparar, comunicarse, diseñar) se

identifican con la acción que se pide y, por lo tanto, son efectivos y no presentan ambigüedad en el pedir.

Otras veces utilizamos otros tipos de verbos. Se trata de verbos que se caracterizan por expresar modalidades diferentes de pedir. Son verbos que piden. En este sentido se trata también de verbos que cumplen adecuadamente con la tarea de pedir y lo hacen sin mayores ambigüedades. Podemos dar una larga lista de ejemplos dentro de la que se incluyen los verbos:

pedir,
solicitar,
suplicar,
implorar,
rogar,
sugerir,
aconsejar,
recomendar,
invitar,
exigir,
ordenar,
exhortar,
demandar, etc.

Siendo verbos que piden, cada uno lo hace de una manera diferente y, lo más importante, genera en el otro una escucha distinta. Cada uno de ellos denotan rasgos distintos en nuestras peticiones. No es lo mismo decir, por ejemplo, "Yo te pido ..." que decir "Yo te ruego ..." o "Yo te exijo ...". La segunda modalidad ("Yo te ruego ...") sugiere la existencia de amplio espacio para que el otro diga "no" y posiblemente el que esta persona esté en una posición de autoridad frente a la que pide. Cuando alguien dice "Yo te exijo ..." esto se invierte. Aquí escuchamos que la persona que pide puede estar en una relación de autoridad para con el potencial proveedor y que el espacio que éste último tiene para decir que no es muy reducido.

Diferente a las anteriores es decir "Yo te sugiero ...". Se trata también de una modalidad de petición. En ella sin embargo, escuchamos que el espacio para rehusar es muy amplio y que, quizás, aquello que se pide no sólo puede favorecer a quien lo pide sino también a quien ejecuta la acción. Si mantenemos la misma modalidad verbal y modificamos la emocionalidad, las mismas palabras "Yo te sugiero ..." pueden inducir que se escuche una amenaza velada. Cuando decimos "Yo te invito ..." provocamos otro escuchar. Si bien aquí seguimos esperando que el invitado haga algo (como, por ejemplo, vaya a cenar a mi casa), esta es una modalidad de petición que suele estar acompañada por una oferta (si vas a mi casa, yo te atenderé). Muchas veces escuchamos que quién invita paga.

En todas estas formas nuestra escucha de la petición se altera, no obstante, seguimos escuchando petición. Sin embargo, es habitual utilizar otros verbos que

no especifican la acción a ser ejecutada, como los primeros, ni ejecutan la acción de pedir, como los segundos. En ellos siempre existe una cuota importante de ambigüedad, muchas veces resuelta gracias al contexto en el cual la petición se hace.

Pero no siempre el contexto ejerce esta función y, cuando éste es el caso, producimos pseudo peticiones con conllevan consigo una dosis importante de ambigüedad. Cuando ello acontece, es posible que mientras el orador considere que está pidiendo, quién lo escucha no lo considera así. Ejemplos característicos de lo anterior resultan de peticiones que recurren a fórmulas expresivas del tipo "Quiero que el informe esté listo para x día", "Necesito el balance del año pasado", "¿Podrías coordinar el equipo?", etc. Si examinamos cuidadosamente estas expresiones comprobamos que ellas no piden. Cuando digo "Quiero" o "Necesito" estoy declarando, no pidiendo. Cuando pregunto si alguien "puede hacer algo" estoy pidiendo una respuesta sobre la capacidad de una persona de hacer algo, pero, en rigor, no le estoy pidiendo que lo haga. Dado que estas expresiones encierran el riesgo de una ambigüedad, nos preguntamos, ¿por qué no utilizar modalidades que la evitan?

11. El contexto

El sentido de todo hablar está fuertemente influenciado por el contexto dentro del cual se habla. Las mismas palabras pueden tener significados muy distintos dependiendo del contexto dentro del cual se emiten. Como veíamos anteriormente el decir "Yo te sugiero que hagas ..." puede ser expresivo de un gran respeto por el otro, como puede acompañar una amenaza a su integridad de no hacer lo que le indico. Cuando no disponemos del contexto desde el cual hablamos tenemos un alto riesgo de malinterpretar lo dicho.

El contexto también juega un papel decisivo en el éxito de nuestras peticiones. En determinados contextos, las probabilidades de que nuestras peticiones sean aceptadas se incrementan, mientras que en otros se disminuyen hasta llegar a ser prácticamente nulas. Muchas veces el contexto dentro del cual hacemos una petición puede ser más importante que todos el resto de los elementos contenidos en ella.

Pero el contexto no es algo dado, sobre el que no podamos influir. A través de nuestras conversaciones, los seres humanos podemos modificar los contextos dentro de los cuales operamos. Al hacerlo transformamos lo que era posible anteriormente. Lo hacemos de múltiples maneras como, por ejemplo, sugiriendo nuevas interpretaciones o juicios, alterando las emociones preexistentes, abriéndonos o cerrándonos a las inquietudes del otro, etc. En otro trabajo profundizaremos en mayor detalle la importancia del contexto.

Las ambigüedades del "sí"

Hemos dicho que sólo tenemos una promesa si luego de efectuar una petición o una oferta, obtenemos una declaración de aceptación. Ello equivale a responder a una petición u oferta diciendo "Sí", "Acepto", "De acuerdo", etc. Hay muchas modalidades de decir "sí" y varias de ellas son efectivas.

Hay, sin embargo, muchas variantes de la declaración de aceptación que, nuevamente, generan una gran ambigüedad e inciden negativamente en los resultados posteriores, al momento del cumplimiento de la promesa. En vez de responderse a una petición con expresiones claras como las que indicamos en el párrafo anterior, se suele acudir a modalidades del tipo "No te preocupes", "Haré lo posible", "Déjalo en mis manos", "Trataré", "Dalo por hecho", etc. Ninguna de estas expresiones es una declaración de aceptación clara y cada una de ellas está dejando la puerta abierta a la posibilidad del incumplimiento. Cuando alguien nos responde a una petición con un "No te preocupes" es quizás el momento en el que debiéramos comenzar a preocuparnos. Cuando se nos dice "Haré lo posible" o "Trataré", normalmente no podemos estar seguros que lo prometido se cumplirá. La persona que contesta podrá estarse comprometiendo a intentarlo, pero no se compromete a cumplir. ¿Qué seguridad podemos tener de que obtendremos lo pedido? ¿Podremos actuar confiando en que la acción pedida se realizará? Y, ¿de qué sirve un compromiso tan incierto?

El problema principal con una declaración de aceptación ambigua consiste precisamente en que probablemente tomaremos acciones e iniciaremos compromisos contando con un cumplimiento que, en el momento que recurramos a él, descubriremos que no se ha realizado. Los daños que resultan de situaciones como éstas son significativos en términos de productividad, bienestar e identidad. De allí que sostengamos que es preferible contar oportunamente con un "no" que confiar en un "sí" que posteriormente se esfumará.

Las incompetencias relacionadas con el "no"

Un área importante de incompetencia en la forma como hacemos promesas guarda relación con las dificultades que muchos encuentran en decir que no, en rehusar una petición o una oferta. Muchas personas prefieren un "sí" ambiguo -- sabiendo a veces que no serán capaces de cumplir -- a responder con un "no" claro. Con ello no sólo terminarán perjudicando al otro que juzgará que posee un compromiso que más tarde se desvanecerá, también se perjudican ellos mismos por cuanto minarán la confianza que los demás tengan en ellos. Esta es un área clara de incompetencia que produce una cadena de efectos negativos tanto en el sistema que lo permite como en las personas que pertenecen a él y en las relaciones que establecen entre sí.

En muchos países latinoamericanos encontramos una proporción no despreciable de personas que muestran, en determinadas circunstancias, serias dificultades

para decir que no. Particularmente cuando se trata de relaciones fundadas en una mayor autoridad de uno de los interlocutores. Pareciera que quien muestra este tipo de incompetencia se estuviera diciendo a si mismo "¿Cómo voy yo a decirle que no? No puedo", "¿Quién soy yo para decirle que no?", "Se me parte el alma si le digo que no", "Que irá a pensar si le digo que no?", "Si lo digo que no, quizás ...". Detrás de cada una de estas expresiones se esconden, al igual que con las dificultades para pedir, múltiples juicios. Cada una de ellas completa de manera distinta la frase "Si digo que no, ...". Algunos de estos predicados más frecuentes son los siguientes: "no me va a querer", "me va a aislar", "no habrá mayores consecuencias", "se va a sentir rechazado", "pensará que soy ..." , "podrá molestarse", "tomará acciones nocivas contra mí", etc.

Cuando alguien piensa así es muy posible que termine ofreciendo una respuesta deliberadamente ambigua en la que el otro crea escuchar un "sí" mientras el primero esté diciéndose a si mismo "no". La incompetencia de no saber decir que no, resentirá nuestra efectividad e identidad pública. Ella cala todavía más profundo y compromete nuestra dignidad como persona. La capacidad de decir que no pertenece al ámbito de nuestra autoridad personal como ser humano y en la capacidad de ejercerla fundamos, parcialmente, nuestro juicio de dignidad con respecto a nosotros mismos. Quien considerando necesario decir que no, no se atreve a hacerlo y termina diciendo "sí", muy posiblemente saldrá de esa situación sustentando un juicio de indignidad con respecto a si mismo.

Es, sin embargo, importante hacer una salvedad con respecto a lo anterior. Muchas veces, las personas estiman necesario entrar en determinadas relaciones en las que conceden, al menos parcialmente, su capacidad de rehusar determinadas peticiones. Un caso extremo lo representan el tipo de relaciones que se establece entre oficiales y subordinados dentro de las Fuerzas Armadas. Aquí encontramos múltiples situaciones en las que el oficial simplemente ordena y no pide y donde, por lo tanto, no se concede el espacio en el que el subordinado pueda rehusar la orden. En estos casos, se espera que ambos entiendan que, dado el tipo de responsabilidad en juego y dada la exigencia de máxima efectividad que se requiere en ella (en las que muchas veces están en juego cuestiones de vida o muerte), la capacidad de rehusar lo que se pide pone en juego la propia responsabilidad social de la institución. Esta comprensión compartida permite que este tipo de relaciones se mantengan si poner en cuestión la dignidad personal de los que participan en ellas.

En todas las organizaciones hay casos similares y no tan extremos. Es habitual conceder nuestro derecho a rehusar peticiones en los contratos de trabajo que firmamos, circunscrito a determinados dominios y circunstancias. Si el jefe, por ejemplo, le pide a su secretaria que llame por teléfono a un determinado cliente, normalmente no esperamos que ella le responda que no lo hará. Es posible que le indique que está ocupada cumpliendo con otro pedido que él le hiciera. Pero en este caso será normalmente el jefe quién determine lo que es prioritario y, por