

En las Pymes también se conversa

# Comunicación, conversaciones y compromisos

Hugo A. Gariglio

Licenciado en Ciencias Políticas. Docente e investigador de la Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP. Integrante del Proyecto: "Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), sector público y sociedad civil. Estrategias de comunicación para el desarrollo local de la ciudad de La Plata".

## La Comunicación es más importante de lo que parece

Ya nadie pone en duda que el modelo tradicional de gestionar empresas no garantiza los niveles de realización personal y colectiva requeridos en estos durísimos tiempos de globalización.

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, e incluso las del llamado tercer sector están conscientes de que requieren profundos cambios internos para adaptarse a las condiciones actuales de incertidumbre y múltiples transformaciones.

Las Pymes no son ajenas a este proceso y estos convencimientos, y en tal sentido se produce en ellas una intensa búsqueda. En algunos casos -los menos-

producto de una comprensión profunda de la situación; en otros, como consecuencia inevitable de crisis recurrentes que sacuden todos los procesos y valores sustentados durante años. Algunas teorías -cuyo centro ha sido la reflexión sobre el lenguaje- surgidas en la segunda mitad del siglo XX, en campos académicos ajenos a la actividad empresarial, están teniendo un fuerte impacto en la manera como concebimos el trabajo y la empresa. Muchas veces al indagar sobre los problemas de trabajo en la gestión de una institución o en una Pyme suele ser un lugar común escuchar: "...tenemos un problema, nos falta comunicación...". Con esta impresión se quiere significar la importancia

que pareciera tener la comunicación en las organizaciones. Pero en rigor, el fondo de la cuestión es bastante diferente, el problema no es la falta de comunicación ya que la misma -el ser constitutiva de una organización- siempre existe. Sin comunicación no hay organización. En otras palabras si hay problemas en la comunicación hay problemas en la organización. En todo caso podríamos hablar de dificultades o deficiencias en la comunicación.

Una primera conclusión que se presenta evidente es que para que una empresa funcione bien y los que trabajan en ella se sientan parte, es decir emprendan juntos, es necesario un buen desarrollo de la comunicación. Es también un lugar común, pero pocas veces comprendido en toda su trascendencia, la afirmación de que la comunicación es más importante de lo que parece. Resulta útil recordar un "decálogo" que se menciona en un manual de capacitación que circuló ya hace unos años en el Instituto Nacional de la Administración Pública:

1. La comunicación en las organizaciones es todavía más importante de lo que parece.
2. Su importancia se basa en que no es sólo un instrumento dentro de la organización, sino

que es constitutiva de la misma.

3. Decimos que es constitutiva a partir de explicar a la organización como un sistema de redes comunicacionales.

4. Para entender la dinámica de la organización debemos entender, entonces, la dinámica de estas redes.

5. Tal dinámica está dada por las distintas conversaciones que se producen en la organización y por las conversaciones que ésta mantiene con su entorno.

6. La innovación tecnológica que mayor impacto tiene en una organización es la que afecta su sistema de comunicaciones.

7. Dentro de las tecnologías incluimos las llamadas tecnologías blandas: management, planificación, organización, recursos humanos, etc.

8. Conducir una organización es lograr una efectiva acción cooperativa.

9. Para esto debemos articular y activar los sistemas de compromisos interpersonales en las distintas redes de comunicación.

10. Por lo tanto, la conducción en la empresa es comunicación para la acción.

A partir de estas sugerencias respecto a la importancia fundante de la comunicación, asumimos una perspectiva, una manera de

ver y conocer el mundo y por consiguiente la comunicación.

Cuando en términos generales la gente habla de comunicación nos encontramos con una influencia muy fuerte de conceptos como información, mensaje, canal, flujo, toma de decisiones, ruidos, etc. Estos énfasis, a pesar de que muchas veces vamos a escuchar renegar de esta mirada por sus rigideces y limitaciones, se filtran, subyacen en la mayoría de los discursos y las prácticas en los ámbitos organizacionales. Esta manera de nominar la comunicación forma parte de la tradición racionalista, que creció y se formó históricamente en torno a la primacía del pensamiento racional. El mandato tanto filosófico como metodológico dice que el mundo solamente es cognoscible a través de la experiencia y la razón. Éste ha sido el fundamento de todo el desarrollo científico occidental y ha demostrado sus éxitos en las ciencias duras como la física, la matemática, la lógica, etc. Por otra parte también se debe reconocer que esta tradición tuvo una gran influencia en otras disciplinas como la lingüística, la psicología cognitiva y las ciencias del *management*. Una aplicación moderna de esta tradición en el campo del desarrollo organizacional la encontramos en la utilización del análisis matemático para la toma de decisiones y la explicación del comportamiento humano. Es así que la toma de decisiones es vista como central de la actividad empresarial y es caracterizada como un problema de búsqueda y procesamiento de información.

**Una primera conclusión que se presenta evidente es que para que una empresa funcione bien y los que trabajan en ella se sientan parte, es decir emprendan juntos, es necesario un buen desarrollo de la comunicación.**

Los modelos de comunicación tributarios de esta tradición racionalista con sus intentos reformistas o mejoradores de la versión inicial son demasiado lineales, definen la comunicación como la transmisión de mensajes y se centran en los problemas de los efectos, más que en el significado. Aquí efecto debemos entenderlo como un cambio observable y medible en el receptor, causado por elementos identificables en el proceso de comunicación. Si se cambia uno de esos elementos, el codificador, el mensaje o el canal, cambiará el efecto. Volvemos con algo que ya habíamos dicho, la mayoría de las investigaciones en comunicación y los trabajos sobre las instituciones y sus procesos han seguido implícitamente este modelo.

No estamos promoviendo en este escrito la inutilidad absoluta de estos modelos, pero sí advirtiendo con énfasis los alcances de su aplicabilidad a situaciones restringidas en las prácticas empresarias o institucionales. Se trata de establecer límites de un abuso acrítico que no tiene en cuenta obviedades, como que para el emisor y el receptor un mensaje puede no tener el mismo significado. Y en cuanto al núcleo de la cuestión, la información no es algo objetivo sino interpretable para cada individuo. Finalmente la inteligibilidad del mundo empresarial es fundamentalmente social y no puede ser reducida a la actividad generadora de significados de sujetos individuales.

Existe una tradición diferente para entender la comunicación que ha resultado fructífera y abre caminos insospechados para la comprensión de las organizaciones y su dinámica, es la tradición hermenéutica. Nace como teoría

de la interpretación de textos, en particular de textos místicos, sagrados y legales. La pregunta que se hacían sus seguidores era porqué la gente encuentra significados en textos que existen desde hace muchos siglos y que son interpretados de forma diferente en diversas épocas. El desarrollo moderno de esta perspectiva correspondió fundamentalmente a Hans-Georg Gadamer.

### **Preguntar para conocer**

Preguntar significa admitir que no se sabe, que no se es dueño de la verdad y que se está dispuesto a entrar en diálogo con el otro. Lo contrario de preguntar, afirma Gadamer, es el opinar, que encubre la pretensión de universalizarse, es decir, de convertirse en opinión general, con lo que cierra toda posibilidad de progreso del saber.

Pero no todo preguntar es correcto, la pregunta correcta es aquella que está bien planteada, por lo cual penetra realmente en el problema de que se trata, rompiendo con lo admitido como obvio. De este modo expone a la luz los aspectos en conflicto, abriendo la posibilidad de sopesar los pros y los contras. El desarrollo de lo preguntado en la pregunta no sólo significa la fundamentación de lo correcto sino también, y al mismo tiempo, la refutación de lo contrario, razón por la cual el proceso adopta la forma metodológica de la conversación.

La primacía dada a la pregunta por la tradición hermenéutica tiene el sentido de desechar todo dogmatismo, al admitir el carácter siempre limitado de las propias posibilidades de conocer. Esto, en la medida en que se esté dispuesto a acompañar el pre-

guntar con las decisiones que éste exige, que consisten en dejar en suspenso las propias convicciones, pues hay formas simuladas de preguntar –el interrogatorio en un examen, por ejemplo– que no son un genuino preguntar, pues ya se sabe la respuesta.

Preguntar auténticamente –al leer un texto o en una conversación– consiste en abrirnos realmente a aquello que se nos dice, poniéndolo en contraposición con nuestras propias convicciones. Debido a la forma de diálogo que adopta, donde el interlocutor puede ser una persona o un texto, así también por la importancia fundamental que concede a la pregunta, el elemento más universal y abarcador en el que se realiza la experiencia hermenéutica es el lenguaje mismo.

### **Lenguaje y conversaciones**

Durante siglos, la interpretación generalizada sobre el lenguaje le confería a éste un papel fundamentalmente descriptivo. El lenguaje servía para describir lo que percibíamos, lo que sentíamos o lo que pensábamos; expresaba, transmitía y comunicaba la manera como observábamos las cosas. Pero al hablar nada se modificaba, la palabra tenía un papel pasivo. El lenguaje y la acción eran dos dominios separados.

Esta interpretación ha sido cuestionada y en profundidad, y se ha reconocido que el lenguaje no es sólo pasivo y descriptivo. Se ha reconocido que el lenguaje nos permite hacer que pasen ciertas cosas, cosas que de lo contrario, de no mediar la palabra, no habrían ocurrido.

A través de él generamos nuevos objetos y productos, transformamos el mundo, abrimos o cerra-

mos posibilidades, construimos futuros diferentes, aprendemos. A través de él también nos vamos constituyendo como identidades, sean estas tanto individuales como colectivas. Las conversaciones que decimos, que escuchamos, en las que nos comprometemos, van progresivamente contribuyendo a definir cómo somos percibidos por los demás y por nosotros mismos. Hay acciones específicas que ocurren dentro del uso del lenguaje y estas acciones generan las actividades necesarias para el desempeño de las organizaciones de las que formamos parte.

El lenguaje no sólo sirve para describir el mundo, el lenguaje es relacional. A través del lenguaje los seres humanos coordinan actividades para el logro de algo. La coordinación tiene lugar a partir de conversaciones. Las conversaciones son las unidades básicas del lenguaje.

Como expresa el chileno Rafael Echeverría, "La noción de conversación nos permite entender formas de ser. Somos de acuerdo a nuestras conversaciones. Nuestras conversaciones definen lo que es posible y lo que no es posible. La noción de conversación permite abrir puertas. Permite saber qué nos espera en el ámbito individual como en el ámbito organizacional".

**Conversaciones, compromisos y aprendizaje**

Podemos distinguir dos grandes familias de conversaciones. Las que están cerca del mundo de las ideas llamadas de reflexión,

de especulación, donde conversamos sobre opiniones acerca de alternativas existentes. No están directamente comprometidas con la acción. Utilizamos herramientas del diálogo, lo que supone exploración conjunta de posibilidades sin distinción de jerarquías y suspendiendo nuestros modelos mentales.

Vamos a denominar conversaciones para crear posibilidades a aquellas que nos abren la posibilidad de conversaciones para la acción, pero que en sí mismas no conducen al compromiso de alguna acción concreta. Por ejemplo, si le decimos a un colega de trabajo: "podríamos hacer un taller de capacitación", se abre una instancia para otra conversación en la que acordaremos llevar a cabo ese taller con día, hora y responsables de su dictado y el compromiso mutuo de cumplirlo. Las conversaciones acerca del mundo de las acciones son las que generan los compromisos necesarios para llegar a la acción. Vamos a denominar conversaciones para la acción a aquellas mediante las cuales se establecen acuerdos o compromisos, que son los que generan precisamente acciones. Imaginemos un ejemplo en las Pymes: "Te ofrezco redactar un *mailing* para este lunes a la mañana en la reunión con la gente de ventas, el miércoles a las 9, Patricia que coordina atención a clientes puede comenzar con los envíos desde la central... ¿qué te parece?". La aceptación de esta oferta por parte del interlocutor genera un compromiso para la acción con el oferente, compromiso que a su vez

desata otra serie de compromisos con la gente de ventas y atención a clientes.

Si a los trabajadores no manuales de una empresa Pyme o a los miembros de una organización pública se les formularan las siguientes preguntas: "¿Qué hacen en la empresa? ¿Qué hacen en la oficina? ¿Qué acciones ejecutan la mayor parte del tiempo?". Las respuestas serían: "...atiendo gente, coordino, vendo, capacito, oriento, asesoro, informo, evalúo, escucho reclamos, lidero un equipo de vendedores, etc.". Cualquiera sea la respuesta, se debe reconocer que todo lo que hacen lo hacen conversando. Lo hacen conversando con otros y con ellos mismos. Las acciones que llevan a cabo la mayor parte del tiempo en la empresa o negocio las hacen conversando. La dinámica de la organización está constituida por las redes conversacionales que a su vez generan una red de compromisos mutuos que los miembros establecen unos con otros. Cada persona está ligada a la organización por compromisos específicos y es responsable de cumplir con algunas condiciones de satisfacción determinadas. Esta red interna de promesas es lo que le permite a una organización cumplir sus propias promesas con sus miembros o clientes si se trata de una entidad en el mercado.

Es muy aleccionador en este sentido otro lúcido chileno, el consultor Fernando Flores: "La empresa es una red de compromisos, originados en el compromiso con el cliente. La gestión no consiste en mover cosas y gente, sino en ma-

nejar red de compromisos. Las empresas fracasan cuando no hacen esto de manera adecuada. Un *Concorde* que sale atrasado no vale nada”.

El manejo de compromisos involucra, entonces, la habilidad para tener conversaciones para la acción, es decir conversaciones de pedidos, ofertas y promesas efectivas.

Así, una organización puede ser considerada como una red de conversaciones que generan compromisos mutuos. El problema es que muchas veces, quienes deben administrar estos compromisos (gerentes, responsables, jefes, encargados, etc.) no tienen la suficiente habilidad para hacerlo. Conversar parece cosa fácil, pero generar conversaciones productivas, para la acción, para los compromisos, requiere de un diseño conversacional que supere las amenazas, es decir los quiebres comunicacionales propios de la rutina empresarial.

El resultado de tal incapacidad se manifiesta en promesas incumplidas, pedidos y ofertas poco efectivos y conversaciones de acción muy poco productivas.

Prometemos todo el tiempo, el problema es que muchas de las promesas ni siquiera sabemos que las hicimos, y esto afecta la relación, porque el otro, el que está esperando, sí sabe que le hicimos una promesa, y si no cumplimos con una promesa que ni siquiera sabemos que hicimos, la identidad empieza a estar afectada. El interlocutor, el otro, no puede tener confianza.

Realicemos un ejercicio de memoria: ¿cuántas veces en los comercios y las Pymes de La Plata, en las conversaciones con los clientes, quedan promesas in-

cumplidas? ¿Qué precio en confianza (y en pesos) pagamos por ese incumplimiento?

Cada vez que hacemos una promesa y no cumplimos, pagamos un precio: comenzamos a ver restringida nuestra capacidad de prometer. Obviamente este fenómeno no se da exclusivamente en las organizaciones del sistema productivo. Y si no, pensemos por un momento en las organizaciones políticas y los gobiernos. ¿Cuál es la capacidad de prometer de la actual dirigencia? La cadena de promesas constituye la coordinación de acciones humanas en todos los ámbitos de la vida social. Por eso se habla de “comunidades de compromiso” cuando referimos a las organizaciones humanas. Un trabajo reciente realizado en el Centro para el Aprendizaje Organizacional del MIT (EEUU) demuestra que el desarrollo de nuevas aptitudes organizacionales requiere de una profunda tarea de reflexión y evaluación, este *paper* fir-

mado por Peter Senge y Fred Kofman se denomina sugestivamente: “Comunidades de Compromiso: el corazón de las organizaciones de aprendizaje”.

En los tradicionales modelos empresarios, saber es más importante que aprender, y afirmarse en viejas respuestas es más reconocido que abrirse a nuevas preguntas. Estas rutinas le restan poder a las organizaciones, le quitan posibilidades y pueden acarrear pérdidas enormes.

Por ello es necesario, útil y promisorio que las empresas (las Pymes) sean capaces de aprender, de cambiar para fortalecer su capacidad de sostener compromisos para la acción. Esta decisión de aprender suele ser difícil para las organizaciones. Pero cuando la institución se da cuenta de que el costo de cambiar es menor al de no cambiar, entonces cambia.

Uno de los pilares de las organizaciones que aprenden lo constituye el diseño productivo de un



**PROGRAMA DE ENSEÑANZAS EN PSICOANÁLISIS (PEP)**  
• Ciclo 2006 •

**Curso Anual**  
**Seminario de Estudios Analíticos (SEA)**  
**Enseñanzas de la clínica**

Un método de lectura de la teoría y la práctica  
Ciclo de 3 años de duración apoyado en el debate Freud y Lacan

**Curso Anual** *Lo que queda del síntoma*  
Dictado por Enrique Acuña  
**Responsable:** Germán Schwindt - **Coordinador:** Cecilia Fasano

**Seminario de Estudios Analíticos (S.E.A.)**  
*Actualización en inhibición, síntoma y angustia*  
**Dirección de Enseñanza:** Enrique Acuña  
**Responsable:** Marcelo Ale - **Coordinador:** Fátima Alemán

**Docentes:** Germán Schwindt, Cecilia Fasano, Leticia García, M. Inés García Urcola, Gisèle Ringuélet, Daniela Ward, Laura Arroyo, Analía Carlé, Daniel Dereza, Mauricio González, Pablo Fernández, Gustavo González, Graciela Rocha, Gabriela Rodríguez, Elsa Módena y Adriana Saullo.

**Actividades extra-PEP:** Lecturas críticas / Debates contemporáneos

**Lugar: calle 1 N° 718 Tel. 421-4533**  
**Informes e inscripción: lun. a vier. de 16 a 20 hs.**  
**E-mail: bflp@lpsat.com • Sitio Web: www.aplp.org.ar**

conjunto de prácticas conversacionales orientadas a la acción efectiva.

### La tarea y los actos del habla

Si analizamos el carácter del trabajo en las empresas podemos reconocer la presencia de dos dimensiones diferentes:

1. La tarea individual.
2. Las actividades de coordinación.

La tarea individual requiere dos competencias, la técnica, propia de la especialización dentro de la empresa (por ej. ventas, producción, atención a clientes) y la conversacional. En el dominio del lenguaje reconocemos varias competencias, que remiten tanto al escuchar como al hablar. Tomemos el escuchar: ¿quién puede dudar de la importancia que reviste escuchar en la productividad del trabajador no manual? ¿Cómo incide escuchar en la productividad de un directivo, de un jefe de proyecto, de un vendedor, de un asesor? ¿Cómo podemos garantizar una escucha más efectiva? Ya hemos hablado del papel que cumple el preguntar en la perspectiva hermenéutica, el abrirse al mundo del otro, del interlocutor, en otras palabras la importancia de hacerse cargo de la escucha –el llamado lado oscuro de la comunicación– que reconoce la historia de las interrelaciones de los miembros de una organización, las que van tejiendo la “telaraña” que otorga sentido a cada una de nuestras acciones comunes.

Tomemos ahora el hablar: en las acciones conversacionales que

emprende un trabajador deben combinarse diferentes modalidades del habla: en la medida en que haya incompetencia en alguna de ellas, se resiente la efectividad y los resultados de su conducta conllevan importantes consecuencias en sus equipos de trabajo las que, a su vez, comprometen también la productividad de la empresa.

Dentro de las distinciones lingüísticas con las que operamos, reconocimos aquellas que se vinculan al mundo de las ideas, y aquí hablamos de opiniones, observaciones y declaraciones.

Si bien resulta sencillo el entendimiento intelectual de las diferencias entre estas distinciones del lenguaje, solemos colapsarlas en nuestro accionar y es aquí donde se origina gran parte de las discusiones y de los conflictos en las relaciones interpersonales. Nos estamos refiriendo a los conocidos “quiebres comunicacionales”. En otras palabras, el mundo que nos rodea está constituido en mayor medida por lo que llamamos rutinas sobre las que normalmente no reflexionamos –son transparentes a nosotros–. Prestamos atención a estas rutinas cuando se produce una ruptura en el normal desenvolvimiento de las cosas –quiebre–. Esto puede ser vivido como un problema o como una oportunidad para crear una nueva transparencia. Desde este punto de vista el aprendizaje es un quiebre.

Veamos ahora estas acciones que denominamos actos lingüísticos básicos:

A. En las observaciones el mundo lidera y la palabra sigue. Aquí el lenguaje es descriptivo. La forma canónica de las observaciones es: “yo observo que x es y”. Reconocemos tres elementos, orador, oyente y acuerdo social sobre la evidencia verdadero-falso.

El compromiso al hacer una observación es proveer evidencia de lo que se dice. Esa evidencia se proveerá con pruebas, documentos, testigos, etc.

Las observaciones son verdaderas o falsas. Este acto del lenguaje, lo utilizamos para contar el mundo tal cual lo vemos. Yo veo al mundo y formulo observaciones en este sentido.

B. Por su parte, en las declaraciones la palabra lidera y el mundo se ajusta a esas palabras. Aquí el lenguaje es generativo. Una declaración debe ser emitida por alguien con autoridad para hacerla, de otra manera será inválida.

A diferencia de las observaciones, yo no cuento lo que sucede sino que genero un mundo nuevo. Yo declaro y el mundo hace conforme a mi declaración. Podemos visualizarla como la toma de una decisión. Las declaraciones no son verdaderas ni falsas, son válidas o inválidas.

“Yo declaro que x es válido”. Los elementos de una declaración son orador, oyente y acuerdo social sobre la autoridad, sobre válido-no válido.

C. Finalmente las opiniones –o juicios– son una forma especial de declaraciones que tiene la forma: “x es y”. Precisamente, el hecho de tener la misma estructura que las observaciones, hace

que muchas veces confundamos unas y otras. Pongamos como ejemplo la descripción de una persona y decimos que esta persona es “alta, agradable en su apariencia, bien vestido con un traje azul, lleva zapatos negros y camisa de marca distinguida”. Esta podría ser una descripción usual. Lo que no reparamos es que en esta descripción estamos combinando observaciones con opiniones.

Que tiene traje azul, que lleva zapatos negros y camisa son observaciones de las que podremos proveer evidencia sobre su verdad o falsedad. En cambio que es alta, agradable, que está bien vestido y lo distinguido de su camisa, más que hablar de la persona descrita hablan de las opiniones del observador que la describe. Éstas son sus opiniones y éstas podrán ser válidas o inválidas pero nunca verdaderas o falsas.

El problema es cuando queremos demostrar la verdad de una opinión y pretendemos imponer nuestra razón. El gran riesgo es vivir las opiniones como hechos, como observaciones. Las observaciones son estáticas, no cambian. En cambio las opiniones son temporales, en la medida en que cambien las acciones podrán cambiarse las opiniones.

Decimos que las opiniones abren o cierran posibilidades y que podrán ser fundadas o infundadas. Para fundar una opinión hay que considerar: para qué emito la opinión, dominio al cual se refiere la opinión –ámbito–, de acuerdo a un determinado estándar, basada en afirmaciones sobre acciones del pasado.

Para ser válida debe cumplir dos condiciones: fundada y emitida con autoridad.

En fin, de los actos del habla surgen muchas competencias conversacionales concretas. Entre ellas están incluidas, por ejemplo:

- la manera en que hacemos y fundamentamos nuestros juicios.
- la manera como los entregamos y los recibimos.
- la manera como pedimos y ofrecemos.
- la manera como elaboramos y cumplimos nuestras promesas, etc.

¿Qué cabe esperar de un trabajador que no tiene las competencias para fundamentar los juicios que hace con respecto a las consecuencias de las acciones que emprende?

¿Qué cabe esperar de un jefe de equipo o un encargado de un comercio que tiene dificultades para cumplir con las promesas que hace o que, cuando las hace, el tiempo de cumplimiento y los estándares no están claros?

¿Qué pasa cuando éstas son áreas de incompetencias generalizadas en los trabajadores de la empresa? Las respuestas a estas preguntas hablan por sí mismas.

En cuanto a las actividades de coordinación, el lenguaje es la gran herramienta que poseen los seres humanos para coordinar acciones entre sí. La productividad de los procesos de trabajo en la empresa no resulta sólo de la productividad de las tareas individuales que conforman esos procesos, sino que dependen en una medida equivalente de la manera como esas tareas se coordinan entre sí.

Las tareas no se coordinan solas. Quienes las coordinan son las personas, que efectúan para ello peticiones, ofertas y promesas. Estos tres actos lingüísticos

constituyen la conversación de acción por excelencia.

A. Los pedidos toman la forma: “yo te pido que hagas x con las condiciones y”.

B. Las ofertas toman la forma: “yo te ofrezco hacer x con las condiciones y”.

Pedimos y ofrecemos para que las cosas pasen. Si las cosas no pasan como queremos, nuestro pedido –o nuestra oferta– no es efectivo. En tal sentido, debemos revisar si contiene todos los elementos de un pedido u oferta efectivo, donde distinguimos:

- Orador (quién hace el pedido). En general éste es un elemento que suele estar presente.
- Oyente (quién recibe el pedido).

En ciertas situaciones el oyente no está claramente definido. Un ejemplo bastante común se verifica en las reuniones donde se solicita el cumplimiento de ciertos temas pendientes, pero el orador no identifica claramente el responsable de cumplirlos.

- Tiempo en que se hace la promesa y tiempo de cumplimiento. Éste es uno de los elementos que en mayor medida provoca confusiones. Al definir el tiempo hay que utilizar la mayor precisión posible.

- Acción en el futuro (aclarar qué es lo que queremos que pase).

- Marco de obviedad compartido (lo que es obvio, común y no se dice). El punto no es abrir permanentemente el marco de obviedad, sino revisar si es posible que haya temas no compartidos que afectan el cumplimiento de un pedido.

- Condiciones de satisfacción (es la contrapartida de los marcos de obviedad, lo que consideramos que es necesario aclarar para conseguir lo que queremos tal como lo queremos). Es importan-

te aclarar que las condiciones de satisfacción corresponden a quien hace el pedido. Hasta tanto el solicitante no se considere satisfecho el pedido no ha sido cumplido efectivamente.

- Presunción de competencia (a quién hago el pedido). No pedir a un oyente sin las competencias para realizar el pedido.

- Presunción de sinceridad (de ambos).

C. Las promesas. Cuando un pedido o una oferta son aceptados,

aparece la promesa. La promesa ya genera realidades en el momento de ser emitida, ya que una persona contando con la promesa que le hizo otra persona, prometerá a su vez distintas cosas a los demás. La cadena de promesas constituye la coordinación de acciones humanas. La construcción de "comunidades de compromiso" u organizaciones que aprenden exige un vuelco en la forma de pensar e interactuar. Sin compromiso, nunca se realizará el arduo

trabajo necesario. Sin comunidades de gente verdaderamente comprometida, no hay oportunidad real de avanzar.

Arie de Geuss, uno de los precursores del concepto de organizaciones inteligentes, dijo: "la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo es la capacidad de la organización para aprender constantemente". Ésta es la tendencia, éste es el desafío, porque a final de cuentas en las Pymes también se conversa.

## [ Bibliografía ]

**BLANCHARD, KEN.**

*Empowerment*, Ed. Norma, Bogotá, 1996.

**BRONSTEIN, VÍCTOR, GAILLARD, JUAN CARLOS, PISCITELLI, ALEJANDRO.**

"La organización egoísta. Clausura operacional y redes conversacionales", en: *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Ed. Síntesis Psicológica, Buenos Aires, 1995.

**BRONSTEIN, VÍCTOR Y GAILLARD, JUAN CARLOS.**

*La comunicación en las organizaciones*, Instituto Nacional de la Administración Pública, Buenos Aires, 1995.

**EACHEVERRÍA, RAFAEL.**

*Ontología del lenguaje*, Ed. Dolmen, Santiago de Chile, 1996.

**FLORES, FERNANDO.**

*Inventando la empresa del siglo 21*, Ed. Dolmen, Santiago de Chile, 1996.

**GRINSTEIN, CÉSAR.**

"La organización y el aprendizaje permanente", en: *Programa de formación en Dirección de empresas*, Escuela de Negocios, IDEA, Buenos Aires, 2003.

**KRYNSKI, MARCELO.**

"¿Ud. es un gerente o está preso de su gerencia?", en *Management Herald*, N° 21, Ed. The Buenos Aires Herald, Buenos Aires, 2004.

**MORALEJO, ENRIQUE.**

"Experiencia y lenguaje en la hermenéutica de Gadamer", en: *La ciencia y el imaginario social*, Ed. Biblos, Buenos Aires, 1998.

**VARELA, FRANCISCO.**

*Conocer. Las ciencias cognitivas: Tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*, Ed. Gedisa, Barcelona, 1990.