



Herramientas conversacionales II

TEMA 1. Reclamos en las conversaciones de juicios personales

Cuando las personas adquieren un compromiso, tienen la responsabilidad no solo de cumplir con lo acordado, sino también de honrar su palabra; sin embargo, en ocasiones, pueden surgir obstáculos que dificulten su cumplimiento. Kofman (2001) sostiene que, en situaciones de este tipo, resulta fundamental establecer procesos curativos que permitan la reparación de las partes afectadas relacionadas tanto con las tareas incumplidas, como con las relaciones y la integridad. Estos procesos son denominados **recompromisos conversacionales**, y están basados en dos elementos: los reclamos y las disculpas.

De la misma manera la Comunicación No Violenta (CNV) nos enseña que, cuando alguien incumple un compromiso, es crucial reconocer y expresar los sentimientos y necesidades propias, y también escuchar activamente los sentimientos y necesidades de la otra persona. De esta manera, el acto lingüístico del reclamo se convierte en una oportunidad para el entendimiento mutuo y la acción colaborativa (Rosenberg, 2006).

Cuando alguien se compromete a llevar a cabo una determinada acción, hace una promesa de cumplir con lo acordado; si dicho compromiso se cumple, de acuerdo con las condiciones de satisfacción establecidas, se dice que la promesa ha sido cumplida. En caso contrario, si ese compromiso no se cumple, para reparar el daño, restablecer la relación y alcanzar los objetivos de la tarea, se emplea el acto lingüístico del reclamo, como una posibilidad de acción.



Los incumplimientos pueden originarse por diversas circunstancias, sin embargo, al abordar estas situaciones desde la perspectiva de la CNV, se busca conectar con las necesidades humanas universales y encontrar soluciones conjuntas que satisfagan a ambas partes (Rosenberg, 2006). Por otro lado, entre las circunstancias más comunes señaladas por Kofman (2001) para el incumplimiento de una promesa se encuentran las siguientes:

► **No existe una promesa.** Esto se presenta porque no hubo un pedido. Es posible que una persona desee algo de otra, pero no lo dice y, sin embargo, espera que se lo otorgue. Ejemplo: Martina quiere ir a la fiesta de cumpleaños de la hermana de Carmen, su mejor amiga, pero no hace el pedido a Carmen. La hermana de Carmen organiza la fiesta y no invita a Martina. Martina piensa que debe invitarla porque es la mejor amiga de Carmen.



► **Hay un pedido mal hecho.** Esto ocurre cuando no quedan claras las condiciones de satisfacción. Una persona pide A y la otra persona se compromete a entregar B, debido a que no existe un marco interpretativo común. Ejemplo: Necesito que me entregues el informe de ventas lo más pronto posible. ¿Qué significa lo más pronto posible? para A puede ser al día siguiente, mientras que para B puede ser cuando le sea posible, debido a que la interpretación de "lo más pronto posible" depende de las circunstancias y las percepciones de las partes involucradas.





► **Hay una promesa ambigua.** Una persona pide y su contraparte responde de manera poco clara. Ejemplo: Te pido que me ayudes preparando la información para el martes. ¿Puedes hacerlo? Bueno... no es tan fácil... pero no te preocupes... alguien tendrá que encargarse de eso. La persona que hace el pedido cree que la otra se comprometió, y la otra persona piensa que no lo hizo.

► **Se presentan situaciones no previstas.** Las circunstancias pueden cambiar y por esta causa se generan problemas u obstáculos para cumplir con lo prometido. Ejemplo: Carlos prometió a Elena entregarle una información basada en los resultados de la empresa del mes pasado. Carlos dependía del área de sistemas para que lo apoyaran con el procesamiento de dicha información, pero la persona de sistemas que debía hacerlo estuvo incapacitada debido a que tuvo un accidente.



Kofman (2001) propone que existen dos formas de responder ante un incumplimiento: quejarse de manera improductiva o hacer un reclamo productivo. La CNV nos sugiere que, en lugar de quejarnos, podemos expresar nuestras necesidades y sentimientos de forma clara y no acusatoria, abriendo un espacio para la comprensión y el diálogo constructivo (Rosenberg, 2006).

Para que un reclamo sea efectivo, debe centrarse en restaurar la relación y coordinar acciones futuras para lograr los objetivos previstos. Los reclamos, según la CNV, deben expresarse de manera directa, honesta y compasiva, orientándose a comprender las necesidades subyacentes y buscando soluciones mutuamente satisfactorias (Rosenberg, 2006).

Kofman (2001) defiende que los reclamos efectivos afectan tres dimensiones de

resultados: la tarea, las relaciones y la identidad (véase Gráfico 1). En la dimensión de la tarea, el objetivo es coordinar acciones para reparar o minimizar el daño generado y lograr los resultados esperados. En la dimensión de las relaciones, el objetivo es reestablecer la confianza. En la dimensión de la identidad, el objetivo es actuar con integridad y dignidad, y aprender de los errores para diseñar nuevas formas de cooperar en el futuro.

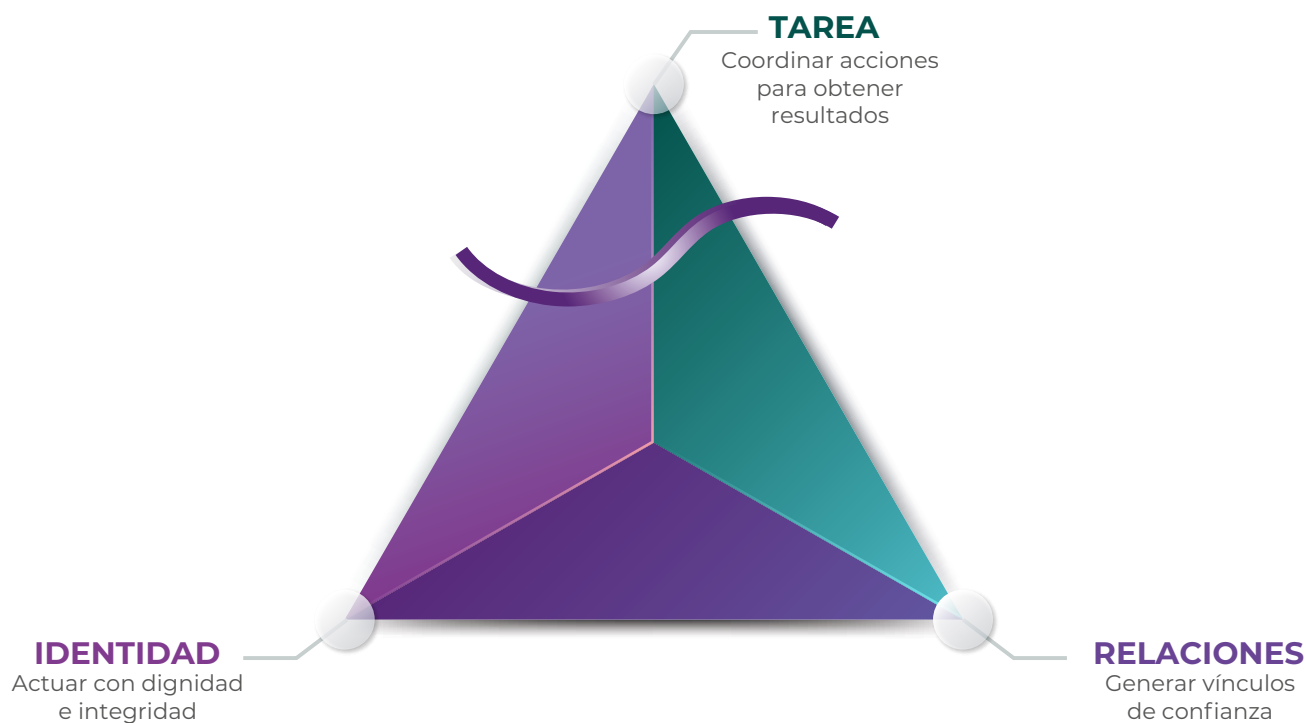


Gráfico 1. Dimensiones de resultados.

Fuente: Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Argentina: Granica.

Siguiendo a Kofman (2001) es posible cumplir los objetivos en las tres dimensiones cuando se privilegian la integridad, la honorabilidad y la confianza.

A continuación, se ilustrarán las diferentes etapas del ciclo del reclamo, teniendo en cuenta el compromiso conversacional realizado por Juan y Pedro:

Juan: Pedro, por favor, requiero tu ayuda con un informe de las ventas realizadas en el último año a los clientes que representan el mayor porcentaje de ingresos. Este informe debo entregarlo a la junta de accionistas de la empresa el día 30 de este mes. Por lo tanto, debes entregármelo a más tardar el día 20 para mi revisión y ajuste. ¿Puedes comprometerte con esto?

Pedro: Claro que sí, me comprometo a entregarte el informe el 20 de este mes. ¿Es necesario incluir las ventas globales del país o requieres que lo haga por zonas?

Juan: Qué buena pregunta. Requiero tanto las ventas globales como la distribución por zonas. Seguro, esta información me la van a pedir en la junta de accionistas.



Ante esta situación, Pedro llamó a Juan y le pidió un tiempo adicional, con la intención de entregarle la información dos días antes de la reunión. Sin embargo, no quiso contarle el porqué de la demora por no quedar mal con Laura. Juan accedió, aunque no sin molestia por el incumplimiento de Juan, ya que la demora le generaría problemas con su planeación de la reunión, pues quería tener tiempo suficiente para revisar la información y hacer los ajustes necesarios en caso de que se requirieran. Laura, por su parte, recibió el informe de Pedro, pero se lo devolvió para que le agregara unos datos que Presidencia había pedido a última hora. Con todo esto, Pedro no pudo hacer el informe de Juan, y faltando dos días para la reunión, le envió un correo disculpándose por no habérselo podido entregar.

Juan se puso furioso, ya que no podía creer lo que estaba pasando. Desde su perspectiva, Pedro había estado jugando con él todo el tiempo sin tener la intención de entregarle el informe. Por lo cual se decidió a poner una queja ante el área de Recursos Humanos. Además, piensa que en adelante no estará dispuesto a trabajar más con Pedro porque ya no confía en él. Afortunadamente para Juan, la reunión se realizó en torno al informe de Laura, y no hubo tiempo para seguir con la agenda planeada. Es decir, que los accionistas no se enteraron de que él no tenía el informe solicitado.



Después de la junta de accionistas Juan recapacitó y, ya más calmado, le pidió a Pedro reunirse con él para conversar. Sabe que Pedro es un gran empleado y, además de ser su colaborador, son amigos. En la reunión, Juan le comenta a Pedro la situación ocurrida en la junta, y le hace énfasis sobre los efectos negativos que hubieran recaído en él si los accionistas le hubiesen pedido la información en la junta, ya que no podría haberla presentado. Afortunadamente, esto no ocurrió, sin embargo, ¿qué hubiera pasado de haber habido tiempo para que la presentara?

Pedro asume la responsabilidad y reconoce su error. Le pide disculpas a

Juan, le explica la situación presentada y promete reparar el daño causado. Juan acepta las disculpas de Pedro y le pregunta ¿qué has aprendido de esta situación?

El encuentro entre Juan y Pedro es un ejemplo ilustrativo. Juan pudo haber optado por juzgar y culpar a Pedro por su incumplimiento. Sin embargo, tras una reflexión, eligió acercarse a Pedro desde un lugar de comprensión y empatía. Pedro, por su parte, tuvo la oportunidad de asumir la responsabilidad y compartir honestamente sus sentimientos y necesidades. Juntos, lograron encontrar un camino hacia la reconciliación y el aprendizaje mutuo.



Gráfico 2. Ciclo del reclamo

Articulación. En esta etapa se contextualiza la situación y surge la lectura de inquietudes.



Juan le pide a Pedro que le prepare un informe de ventas de la empresa. Aquí se presenta el acto lingüístico del pedido.

Negociación. Se establecen las condiciones de satisfacción, tiempo, lugar, competencia, disponibilidad y posibles obstáculos. Las respuestas ante esta negociación pueden ser la aceptación, la contraoferta o la declinación. Surge el acto lingüístico de la promesa, que implica dos actos: una petición u oferta, más una declaración de aceptación por parte del receptor.



Juan informa a Pedro sus condiciones de satisfacción, en términos de la información que requiere, la importancia de esta y la fecha en la cual la requiere. Pedro hace preguntas para entender las necesidades de Juan y se compromete a entregarle el informe con las condiciones de satisfacción manifestadas por él.

Cuando se hace una promesa, es necesario establecer un contexto interpretativo común, ya que es posible que se presenten malentendidos debido a los modelos mentales en los que la interpretación del lenguaje tiene lugar. Una persona puede prometer X y la otra persona puede entender Y.

Comprometerse con **“integridad”** significa tener la intención de cumplir con la promesa, y para esto es importante:

- A)** Entender la solicitud.
- B)** Tener un plan bien estructurado para cumplir la promesa.
- C)** Asegurarse de contar con las habilidades y recursos necesarios.
- D)** Poder hacer seguimiento del progreso y ajustar el plan si es necesario.
- E)** Tener contacto directo con la contraparte en caso de requerirlo para revisar o ajustar el compromiso.

Realización. En esta etapa se lleva a cabo la acción para cumplir con la promesa. En caso de presentarse alguna contingencia, esta se debe gestionar para evitar la ruptura del compromiso. El incumplimiento de la promesa impactará la tarea, las relaciones y la integridad de la persona o empresa que se compromete. En esta etapa, es posible cancelar o revocar el compromiso, en cuyo caso aparecen los actos lingüísticos del reclamo y de la disculpa, o declarar el feliz término de este.



Pedro se ha visto en una difícil situación debido a que recibió una solicitud de última hora de su otra jefa, Laura. Y aunque tuvo la intención de cumplir con la promesa hecha a Juan, no pudo lograrla.

Juan está enojado y defraudado, ha tomado la decisión de no trabajar más con Pedro y de quejarse de él ante el área de Recursos Humanos.

Dado que no es posible predecir el futuro ni la forma en cómo actuarán las personas, siempre existirá el riesgo de que ocurra algo que no estaba previsto que genere obstáculos para cumplir con lo prometido. Sin embargo, aunque no se pueda cumplir con la promesa, siempre es posible honrar los compromisos cuando se actúa con integridad.

¿Qué hubiera pasado si Pedro hubiera actuado con honestidad ante Juan y desde el primer momento le hubiera contado la situación que se le estaba presentando con Laura, así como de su temor de no cumplirle a ella por su cercanía con el presidente?

Afortunadamente, la situación no generó mayores problemas para Juan, y él está dispuesto a conversar con Pedro para reclamarle de manera efectiva por su incumplimiento.



El Gráfico 3 presenta los pasos para hacer un reclamo efectivo, según Wolk (2013) y Kofman (2001).

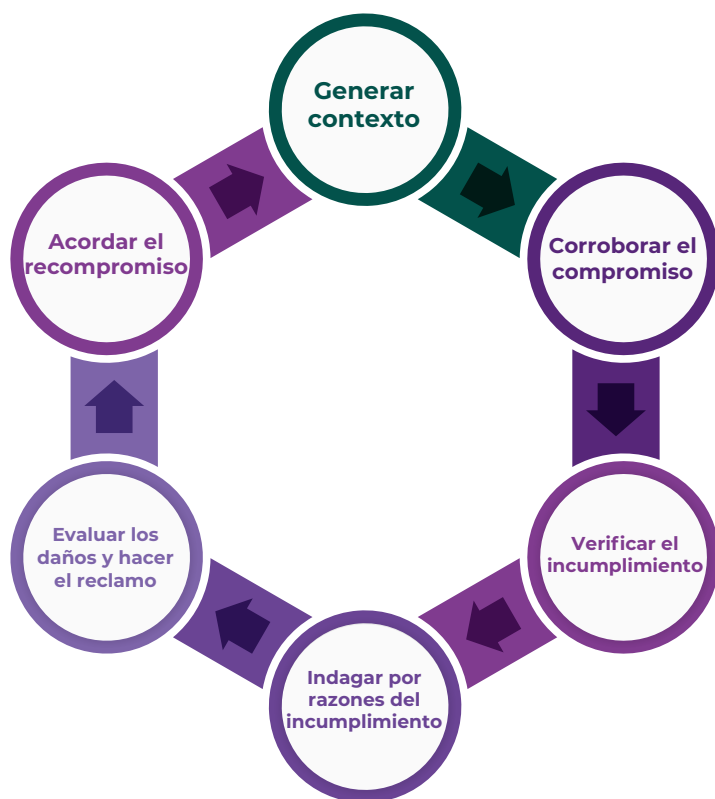


Gráfico 3. Pasos de un reclamo efectivo

Generar contexto. El objetivo es generar una conversación que produzca resultados positivos en las tres dimensiones: la tarea, la relación y la integridad. No se trata de someter a la otra persona, vengarse o descargar los impulsos emocionales.

Corroborar el compromiso. La conversación debe partir de la verificación del compromiso. ¿Recuerdas el compromiso que tenías conmigo? ¿Estás de acuerdo en que prometiste entregarme el informe para el 20?

Verificar el incumplimiento. Es importante recordar el incumplimiento. No me entregaste el informe el 20 como habíamos acordado. Te di un plazo adicional y tampoco cumpliste. Te conformaste con enviarme un correo, ni siquiera me diste la cara ni una explicación de lo que estaba pasando.

Indagar por razones del incumplimiento. Preguntar los motivos que lo llevaron al incumplimiento. Esto es una muestra de respeto y cuidado por el otro. Puede haber razones entendibles. Quisiera saber qué te pasó, es la primera vez que no cumples tu palabra y realmente quedé muy sorprendido.

Evaluar los daños y hacer el reclamo. Presentarle los daños que causó su incumplimiento en las tres dimensiones de resultados.



Si los accionistas me hubieran pedido el informe habría sido un caos para mí. Habría quedado mal, el incumplido habría sido yo, y esto impactaría en mi relación con ellos. Yo habría perdido toda la credibilidad ante la junta. Me avisaste muy tarde que no me entregarías el informe y ya no tenía tiempo de reaccionar y de honrar mi palabra ante los accionistas. Además, la reunión no habría cumplido con su objetivo porque no tendrían la información que se pensaba analizar. Adicionalmente, tú y yo quedamos muy mal en nuestra relación como colegas y amigos, porque he perdido la confianza en ti.

Acordar el recompromiso. Cuando se aclara la situación, es posible el entendimiento y la reparación del daño causado con un nuevo compromiso.



Dado que se hará una nueva reunión para terminar con la agenda, te pido que prepares el informe con las condiciones que acordamos, para dentro de tres días. ¿Te puedes comprometer a esto? En caso de que se presenten dificultades deberás hacérmelas saber de forma inmediata. ¿Estás de acuerdo? y en caso de que nuevamente incumplas con lo acordado, ¿cuál sería la consecuencia lógica para ti?

En este momento el ciclo inicia de nuevo (véase Gráfico 2) y la persona que se recompromete tendrá que realizar la acción para cumplir con su promesa.

Evaluación. En esta etapa se declara la satisfacción por el cumplimiento de la promesa teniendo en cuenta los indicadores de medición, y se reflexiona sobre los aprendizajes obtenidos.



Juan y Pedro logran restaurar su relación mediante el recompromiso realizado y el cumplimiento de este. El aprendizaje ha sido de las dos partes. Juan tendrá que hacer un mejor seguimiento a sus pedidos y no confiar en un cumplimiento de última hora, especialmente, cuando de esto depende su trabajo. Pedro tendrá que comprender que, aunque no sea posible cumplir con lo prometido, siempre es posible honrar la palabra cuando se actúa con honestidad e integridad.

Referencias

Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva con-ciencia de los negocios: cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Argentina: Granica.

Rosenberg, M. (2006). *Comunicación No Violenta: un lenguaje de vida*. Argentina: Gran Aldea.

Wolk, L. (2013). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Argentina: Gran Aldea Editores.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.