

# Módulo 2. Actos lingüísticos

## Unidad 2.1 Afirmaciones y declaraciones

En este módulo, se seguirá profundizando en el mundo de las conversaciones, y tal como se señaló en el anterior, son muchísimas las posibilidades encontradas a partir de observar el poder generativo del lenguaje. Poder que cada uno ejerce, conscientemente o no, cada vez que habla, escucha o calla, desde la corporalidad y emocionalidad con que lo hace.

Hasta aquí, se ha dicho que diseñar una conversación implica elegir qué tipo es el más oportuno, de acuerdo al quiebre del que uno se esté haciendo cargo, la emocionalidad que quiere que acompañe a esa conversación y cuál es la corporalidad más adecuada.

Conversaciones más efectivas llevan a relaciones plenas y gratificantes, en todos los ámbitos de la vida en que se quiera aplicar. Desde mejorar la relación con clientes, colaboradores, colegas, jefe, hijos, pareja, amigos y familia hasta cualquier otro vínculo. Muchas veces lograr lo que se quiere en la vida tiene que ver con ser hábil e impecable en la manera de relacionarse con los demás.

En este módulo, se detallarán los “ingredientes” a incluir en esas conversaciones. Se observará con mayor precisión, desde el punto de vista del lenguaje como acción, cuáles son esas acciones que se efectúan al hablar, los llamados actos lingüísticos, y qué responsabilidad y compromisos requiere cada uno de ellos.

### ¿Qué son los actos lingüísticos?

Más allá del idioma que hablen y el lugar del mundo en que se encuentren, los seres humanos accionan cinco maneras diferentes cada vez que hablan: afirmaciones y declaraciones, y dentro de estas, juicios u opiniones, pedidos, ofertas y promesas. Se analizará en detalle cada una de ellas.

#### 2.1.1 Afirmaciones

Las afirmaciones corresponden a lo que comúnmente se llama descripciones. En las conversaciones, al describir lo observado, se está en presencia de afirmaciones. Son los actos de observación del mundo. Sin embargo, como se dijo en otros párrafos, los seres humanos no saben cómo son las cosas, solo cómo las observan o interpretan, y no es posible tener acceso a la realidad tal cual es.

Hay que ser cuidadosos y no decir que las afirmaciones describen las cosas como son. Se sabe solamente cómo son observadas. Y esto se da dentro de una cultura y tradición particular, que se ha puesto de acuerdo para llamar a las cosas de determinada manera y no de otra. Por eso, al decir “silla”, por ejemplo, todos los que comparten el castellano saben a qué se refiere.

Las afirmaciones tienen que ver con los hechos consensuados por una comunidad siempre dentro de un espacio de distinciones establecidas previamente, ahora, no por ser descripciones dejan de ser una acción, ni de tener un gran poder sobre otras acciones emprendidas.

Ejemplos de afirmaciones podrían ser: “Esto es un vaso”, “Estamos en Argentina”, “Tengo dos hijos”, “Mi empresa facturó este mes x cantidad de dinero”.

Como todos los actos lingüísticos, tienen un compromiso y cuando se afirma algo hay un compromiso a la veracidad de las afirmaciones y a presentar testigo o evidencia que las confirmen.

Las afirmaciones pueden ser verdaderas, falsas o indecisas. Son verdaderas cuando hay testigo o evidencia de lo dicho. Al decir, por ejemplo, “trabajo de 8 a 16 h”, hay varias evidencias que se pueden aportar o testigos que lo avalen. Las afirmaciones son falsas cuando no ocurre esto. Es posible decir “trabajo de 8 a 16 h”, lo cual constituye una afirmación, pero las evidencias muestran que todos los días a las 14 h quien lo afirma se retira.

Las afirmaciones sin testigo o evidencia, ni para mostrar que son verdaderas ni para corroborar que son falsas, se denominan indecisas, ejemplo de esto puede ser “mañana hará 36 °C de temperatura”. Hasta que no llegue “mañana” no es posible confirmarlo. En general, todas las afirmaciones que se refieren al futuro tienen ese carácter.

En las relaciones, las afirmaciones proporcionan hechos que dan la posibilidad de evaluar de manera fundada el estado de estas. Decir, por ejemplo, “prometió pasar a buscarme tres veces y no lo hizo” no es lo mismo que decir “no le importo”. Al examinar los juicios u opiniones, podrá verse la importancia de no confundirlos con afirmaciones.

Al tomar decisiones, es necesario contar con afirmaciones sobre la situación y tener una base fundada en hechos sobre los cuáles elegir los diferentes caminos de acción. Saber que algo ocurrió puede llevar a emprender una acción muy diferente.

Las afirmaciones son poderosas, ya que proporcionan hechos, dan la posibilidad de evaluar una situación, permiten considerar lo que es factible llevar a cabo, analizar las oportunidades futuras y evaluar el desempeño de cada uno.

Las afirmaciones se hacen siempre dentro de un espacio de distinciones ya establecido.

Como los seres humanos podemos compartir lo que observamos, suponemos que esta es la forma como son realmente las cosas.

Pensamos que, si lo que yo observo pareciera ser lo mismo que observa mi vecino, tendrá que ser que las cosas son como ambos las observamos. Pero esta conclusión es obviamente discutible. Aunque mi vecino y yo compartamos las mismas observaciones, no podemos decir que vemos las cosas como realmente son. Solamente concluir que compartimos las mismas observaciones, que vemos lo mismo. Nada más, no la descripción de la realidad (Echeverría, 2014, p. 73).

Esta distinción que aporta Echeverría, desde la ontología del lenguaje, es clave para comprender el punto de partida desde donde se conversa con un otro. Y cuando se habla de afirmaciones, también es posible diferenciar si estas son verdaderas o falsas. Como bien se mencionó, el lenguaje es una construcción social, es importante destacar que esta distinción, verdadera o falsa, solo tiene sentido en espacio de distinciones determinadas, es decir, bajo condiciones sociales e históricas particulares. Si estas condiciones, la sociedad y los acuerdos, cambian, esta distinción puede dejar de estar vigente y lo que se considera verdadero o falso puede cambiar.

Una afirmación verdadera es una proposición para la cual podemos proporcionar un testigo. Un testigo es un miembro cualquiera de nuestra comunidad (con quienes compartimos las mismas distinciones) que, por estar en el mismo lugar en ese momento, puede coincidir con nuestras observaciones. Al decir “Hizo sol el martes pasado en Madrid”, llamaremos verdadera a esta afirmación si podemos demostrar que alguien, con quien tenemos distinciones comunes, habiendo estado allí el martes pasado, compartió lo que observamos (Echeverría, 2014, p. 74).

Echeverría también habla de la responsabilidad y el compromiso que se adquieren al realizar afirmaciones.

Cada vez que ejecutamos un acto lingüístico adquirimos un compromiso y debemos aceptar la responsabilidad social de lo que decimos. El hablar nunca es un acto inocente. Cada acto lingüístico se caracteriza por involucrar compromisos sociales diferentes... Cuando afirmamos algo, nos comprometemos con la veracidad de nuestras afirmaciones ante la comunidad que nos escucha.

Contraemos una responsabilidad social por su veracidad... Cuando hacemos afirmaciones, hablamos del estado de nuestro mundo y, por lo tanto, estamos hablando de un mundo ya existente. Las afirmaciones tienen que ver con lo que llamamos normalmente el mundo de los “hechos” (Echeverría, 2014, p. 75).

En las organizaciones, está lleno de afirmaciones. Suelen abundar las opiniones y no siempre está uno atento a la validez y al registro de los fundamentos de esas opiniones. Las afirmaciones dan información para la toma de decisiones, en todos los ámbitos. Hay una enorme diferencia entre gestionar con base en percepciones y opiniones, y hacerlo con base en información verificable. La habilidad de reconocer y buscar afirmaciones al hablar brinda poder.

### 2.1.2 Declaraciones

Otra de las acciones realizadas al hablar son las declaraciones. A diferencia de las afirmaciones, al declarar, no se habla acerca del mundo, de lo observado, sino que se genera un mundo nuevo para uno mismo y para los demás. Es un acto de creación de realidades. Es posible generar un mundo diferente en la propia vida y en la de otros, existen nuevas posibilidades de acción.

Se encuentran en todas partes de la vida, por ejemplo, cuando un juez declara culpable a alguien; cuando una madre le dice a su hijo “hoy no saldrás”; cuando un árbitro declara “gol”; cuando un jefe informa “está despedido”; al definir los objetivos de una empresa, y al declarar “me voy a casar” o “este año viajaré a Europa”.

En cada uno de estos casos, el mundo no es el mismo luego de la declaración; se genera una nueva realidad. Las declaraciones pueden ser válidas o inválidas, dependiendo de la autoridad al hacerlas.

En los casos anteriores, por ejemplo, si alguien va a la cancha y grita “¡gol!”, pero el árbitro no lo convalida, no es gol, por más que la pelota haya ingresado al arco. En ese caso, la persona no tiene autoridad para modificar la realidad del equipo, la tiene el árbitro. Si en el registro civil un médico declara a dos personas “marido y mujer”, no será una declaración válida, ya que no tiene autoridad institucional para esto. La autoridad puede ser institucional, lo que tiene que ver con un rol ocupado en la sociedad, y también provenir de la autoridad sobre uno mismo.

A partir de la declaración se crea un mundo distinto, se construyen edificios, se generan proyectos, se hacen realidad los sueños.

Al declarar, cada persona se responsabiliza de la validez de la declaración (autoridad) y de generar el contexto para que se realice. Puede tener autoridad para hacer determinada declaración, pero si luego sus acciones no son coherentes con lo que declaró, esta no es válida.

Las declaraciones no están relacionadas con nuestra capacidad compartida de observación, como ocurre con las afirmaciones. Están relacionadas con el poder. Solo generamos un mundo diferente si tenemos la capacidad de hacerlas cumplir. Esta capacidad puede provenir por la fuerza o habernos sido otorgada como autoridad institucional. Esta fuerza nos obliga a inclinarnos ante una declaración y acatarla porque queremos evitar el riesgo de desintegración. La autoridad es el poder que nosotros o la comunidad otorga a ciertas personas para hacer declaraciones válidas. Ambas, la fuerza y la autoridad, son expresiones de poder (Echeverría, 2014, p. 77).

El acto de declarar tiene el poder de generar nuevas posibilidades y contextos de acción. En el diseño de conversaciones, se comenzará a registrar qué declaraciones se harán, para cuáles declaraciones se posee autoridad y para cuáles no, y cómo son las acciones en relación a lo declarado. El acto previo a diseñar una conversación es la declaración de qué se quiere que pase en esa conversación, cuál es su objetivo, qué nuevos resultados se quiere generar a partir de esa conversación.

En los contextos organizacionales, las declaraciones son las que abren camino hacia el futuro que se busca generar; el declarar el rumbo para la organización, los horizontes hacia los cuáles se encaminarán los esfuerzos y estrategias. La declaración de visión de una empresa es un ejemplo, ya que a partir de ella se alinean el resto de las conversaciones y acciones para lograrla. Así como también la declaración de misión y los valores que guiarán el hacer.

El primer paso es declarar, abrir posibilidades, ejercer el poder generador de la palabra. Una pregunta interesante para hacerse es: ¿qué declaración falta para lograr lo que se quiere?

Hasta que no se declara, el mundo no se entera.

### **2.1.3 No. Sí. No sé. Gracias. Perdón. Amor**

Así como se señaló que las declaraciones pueden ser válidas o inválidas, dependiendo de la autoridad que se tenga al hacerlas, y que esa autoridad puede provenir de diversas fuentes, existen un tipo de declaraciones para las cuáles solo se necesita la autoridad sobre uno mismo. Se las denomina “declaraciones fundamentales de la vida”. Están asociadas a la propia dignidad de la persona, pertenecen al ámbito de autoridad personal.

#### **Declaración de no**

El decir “no” es una de las declaraciones más importantes que puede hacer un individuo. A través de ella asienta tanto su autonomía como su legitimidad como persona, es la declaración en la que en mayor o menor medida comprometemos nuestra dignidad. En cuanto individuos, podemos arrogarnos el derecho de no aceptar el estado de cosas que enfrentamos y las demandas que otros puedan hacernos. Este es un derecho inalienable que nadie puede arrebatarnos (Echeverría, 2014, p. 79).

En la vida cotidiana y en cada vínculo, cada vez que se quiera decir “no” y no sea dicho, se verá comprometida la dignidad. Cada vez que se diga “no” y eso sea pasado por alto, se considerará una falta de respeto. Dice Echeverría: “Esta es una declaración que define el respeto que nos tenemos a nosotros mismos y que nos tendrán los demás” (2014, p. 79).

¿Cuesta decir que no? ¿A quiénes? ¿En qué ámbitos de la vida? ¿Cuál es el costo que se paga al decir que sí cuando se quisiera decir que no? Pareciera que culturalmente el “no” está mal visto, dicen que no y uno se ofende. O al decir que no, uno se siente mal. Se es libre para declarar “no” y los demás también lo son.

Al comprometerse a alguna acción en el futuro, a veces es preferible decir que no, a comprometerse y luego no cumplir.

En lo más profundo de esta declaración, se alberga la relación con la propia dignidad. ¿A qué cosas se quiere decir que no? ¿Qué cosas, situaciones o relaciones no se quieren más? Es una declaración que define el curso de una vida.

### **Declaración de sí**

Pareciera que un sí no es tan poderoso como un no; es la declaración que opera por omisión. Mientras no se diga “no”, se asume que se dice “sí”.

Sin embargo, no se debe pasar por alto un aspecto fundamental, cuando se dice que sí, se asume un compromiso en donde se juega el valor de la palabra. Afecta a la identidad el decir “sí” y no actuar coherentemente con lo declarado. Al decir que sí a algo, aparece un compromiso, está en juego la confianza generada.

### **Declaración de no sé**

Otra de las declaraciones fundamentales es “no sé”. En las conversaciones cotidianas, puede pasar inadvertida esta declaración, como así también su valor. El “no sé” es la puerta que se abre para el aprendizaje.

Habiendo hecho esa primera declaración, puedo ahora declarar “aprenderé” y, en consecuencia, crear un espacio en el que me será posible expandir mis posibilidades de acción en la vida. Nuestra capacidad de abrirnos tempranamente al aprendizaje, a través de la declaración de “no sé”, representa una de las fuerzas motrices más poderosas en el proceso de transformación personal y de creación de quienes somos (Echeverría, 2014, p. 81).

### **Declaración de gracias**

La declaración de gracias puede considerarse como una formalidad o mirarse como la oportunidad de celebrar lo que acontece y lo que han hecho los demás por uno. Al decir gracias, se reconoce que alguien ha cumplido con aquello a lo que se comprometió, se participa en la generación de la relación con ellos. El no decirlo podría generar resentimiento; quien está cerca y se esmeró en satisfacer a alguien, podría en un futuro no querer relacionarse más o hacerlo con una sensación negativa.

La gratitud, como emoción, se relaciona con esta declaración, se agradecen las oportunidades y lo que la vida da. Es reconfortante vivir desde la gratitud, reconociendo lo bueno, lo que uno tiene y lo positivo de los demás.

Siempre hay cosas que se considera que están mal, que deberían mejorar, al igual que en las relaciones. Pero la declaración de gracias conecta con lo que sí funciona, con lo que sí se valora del otro, con las actitudes que se agradecen.

### **Declaración de perdón**

Hasta aquí se registró cómo desde la palabra es posible transformarse, cuáles declaraciones se observan como más poderosas en la vida de cada uno, cuáles se podrían empezar a utilizar para generar cambios positivos en el entorno.

La declaración de perdón es fundamental y toda la emocionalidad va a cambiar en la medida en que pueda aplicarse e internalizarse. Hay tres formas de la declaración de perdón.

Primer acto declarativo: pedir perdón al otro. En primer lugar, al no cumplir con aquello a lo que uno se comprometió o cuando las acciones hacen daño a otro, cabe asumir la responsabilidad por ello y decir “perdón”, con independencia de la respuesta que se obtenga del otro lado.

Segundo acto declarativo: perdonar.

Perdonar es un acto declarativo de liberación personal. Al hacerlo rompemos la cadena que nos ata al victimario y que nos mantiene

como víctimas. Al perdonar nos hacemos cargo de nosotros mismos y resolvemos poner término a un proceso que sigue reproduciendo el daño (Echeverría, 2014, p. 84).

Tercer acto declarativo: perdonarse a uno mismo. El perdón a uno mismo es un acto liberador y hacerlo es una manifestación de amor propio.

### **Declaración de amor**

El declarar “Te amo” o “Te quiero” participa en la creación de mi relación con el otro y forma parte de la construcción de un mundo compartido... En nuestras relaciones personales fundadas en el afecto, preguntarnos cuán a menudo solemos declararnos mutuamente el afecto que nos tenemos... Es importante no olvidar como el hablar, por lo tanto, también el callar, genera nuestro mundo (Echeverría, 2014, p. 86).

Como se mencionó en varias oportunidades, el lenguaje no es inocente; las declaraciones hacen que el mundo cambie. Conocer su poder permite elegir y ser dueño del mundo, de las relaciones y de todo lo que se construye.

### **2.1.4 Peticiones y ofertas**

Las afirmaciones y las declaraciones son acciones realizadas desde el lenguaje, sin la necesidad de que sean dos personas las intervinientes. Para realizar pedidos y ofertas, se necesitan al menos dos personas en la conversación, porque si no hubiera alguien que escuche y otro que hable, no serían posibles.

#### **Pedidos**

Las personas hacen pedidos porque juzgan que algo que les interesa puede conseguirse si se lo solicita. Por ejemplo, si para un padre es importante que su hijo acomode su pieza, tendrá que pedírselo, ya que por más buena voluntad que tenga, probablemente no la acomode, ni adivinará lo que quiere su padre. Muchas personas se enojan con los demás porque no adivinan lo que nunca se atrevieron a pedir.

Un pedido es una forma de solicitar algo que se considera en falta. Mediante estos, se abre la posibilidad de una promesa, cuando el que escucha dice que sí. Pueden tomar la forma de sugerencias, ruegos, órdenes o pedidos según la circunstancia. Son actos de acción futura directa, se modifican resultados en el futuro a partir de pedir y concretar promesas que lleven a generar esos nuevos resultados.

El mundo se crea constantemente a través de conversaciones con otros; los pedidos, las ofertas y las promesas son los actos lingüísticos que permiten coordinar acciones con los demás.

Hacer un pedido implica reconocer una necesidad o algo que falta y se formula de la siguiente manera: “Le pido que haga x en tiempo y”. Ej.: “Le pido que mañana me pase a buscar a las 7 por mi casa”. Responden que sí, entonces allí se crea la promesa.

Resultados posibles:

- Sí, por lo tanto, le prometo que...
- No, por lo tanto, no le prometo que...
- No, y no le prometo que..., en cambio, puedo...

¿Para qué sirven? Los pedidos y las ofertas son actos que abren la posibilidad de una promesa. Es interesante preguntarse cómo cada uno hace sus pedidos, ¿son efectivos? ¿Qué pedidos generan dificultad para ser efectuados y a quiénes se dirigen?

“El acto de hacer una promesa comprende cuatro elementos fundamentales:

- un orador;
- un oyente;
- una acción a llevarse a cabo (esto es, algunas condiciones de satisfacción);
- un factor tiempo” (Echeverría, 2014, p. 93).

La promesa es el compromiso a realizar una acción en el futuro, pactando características, condiciones de satisfacción y plazos determinados.

Muchas veces los pedidos se enmascaran bajo otro tipo de conversaciones inefectivas. Una de ellas es la queja, en la cual se responsabiliza a los demás por eso que falta, pero tampoco se es claro en aquello que se quiere. Se echan culpas, pero no se toma responsabilidad por lo que en realidad se quiere pedir. Por ejemplo:

- “No es posible que siempre haga lo mismo”.
- “Esto es un desastre”.
- “No se da cuenta de lo que me hace”.

Esto culpa al otro. Del otro lado, responden con enojo, rechazo y explicaciones. Se perjudica a la relación, se genera impotencia. Transformar la queja en un pedido es el camino para tomar acciones conducentes a hacerse cargo de la situación.

Otra manera es enmascarar pedidos con declaraciones. Pedir no es declarar ni afirmar:

- “La puerta está abierta”.
- “A la comida le falta sal”.
- “Este auto no tiene nafta”.

¿Cuáles serían los pedidos encubiertos en cada uno de estos casos? Cerrar la puerta, ponerle sal a la comida y cargarle nafta al auto. Pero al no animarse a pedir o al creer que con estas frases el otro sabrá lo que uno quiere decir, se generan malos entendidos y falencias en la comunicación.

Al pedir, es necesario hacerse responsables de un pedido concreto, a alguien en particular, en un cierto tiempo y bajo ciertas condiciones de satisfacción.

## Ofertas

De la misma manera, hay también quienes no hacen ofertas y, en consecuencia, asumen un papel pasivo en mostrarse como posibilidad para otros. Si estos otros no los “descubren”, están condenados a pasar inadvertidos en cuanto recursos valiosos para los demás. Ellos, por lo tanto, no toman responsabilidad en hacerse reconocer en lo que valen, sino que quedan sujetos al accidente del descubrimiento por otros. Nuevamente, tienen profundas repercusiones en su identidad y formas de vida a las que pueden acceder (Echeverría, 2014, p. 98).

Así como cuesta muchas veces pedir y se disfraza con otras maneras de hacerlo que no generan el resultado esperado, del mismo modo, no hay especificidad en las ofertas. Por ejemplo, desear que algo ocurra no es lo mismo que ofrecerlo para que ocurra:

- “Tengo tantas ganas de conseguir ese puesto...”.
- Oferta: “Vengo a ofrecerme para el cargo de...”.
- “Desearía tanto irme de viaje...”.
- Oferta: “Le ofrezco que viajemos el mes que viene”.

En las ofertas en que están en juego las capacidades o la persona, la clave está en definir y conocer cuál es la habilidad distintiva de cada uno, qué es eso que lo hace único, diferente al resto. Una vez que se identifica qué oferta es uno para los demás y por qué no para el mundo, se logran resultados sin precedentes.

En este tema de las ofertas hay otra distinción importante, que se desarrollará en profundidad en el módulo siguiente, la del escuchar. Las ofertas más poderosas son las que se ajustan a la necesidad de los demás. La habilidad por excelencia para aprender a hacer ofertas atractivas es escuchar. Si se conoce la necesidad de una empresa, de un equipo, de la pareja y de los hijos, las ofertas a realizar “engancharán” directamente con esa necesidad. Es necesario ofrecer lo que los demás necesitan, no lo que uno cree que necesitan.

En la venta eso se observa con mayor claridad. Los clientes compran en la medida en que los productos satisfacen sus necesidades, o por lo menos así lo creen. Y el rol del *marketing* es crear o descubrir esa necesidad.

En las relaciones interpersonales muchos problemas se dan por no conocer qué necesita el otro de uno. Se ofrecen consejos o ayuda cuando no es lo que el otro necesita.

En lo laboral, profesional o en emprendimientos desarrollados, uno puede convertirse en una oferta poderosa para los demás si aprende a escuchar las necesidades del mercado, de los clientes, del equipo, de su jefe, etc.

### **Promesas**

Las promesas surgen de un pedido o una oferta, más la aceptación. Aparece un compromiso por realizar en el futuro las acciones pactadas. Toda la coordinación de acciones de cualquier organización puede desagregarse en estos tres actos lingüísticos básicos: los pedidos, las ofertas y las promesas.

Lingüísticamente la estructura es: “Yo le prometo hacer x en tiempo y”. Cuando alguien dice que lo intentará, ¿se estará comprometiendo a cumplirlo o solo a intentarlo?

Prometer y cumplir es esencial en la generación de la identidad. Es la base de cualquier emprendimiento o proyecto.

Pueden observarse dos maneras de hablar:

- Con base en el deseo: debería, me gustaría, tendría que...
- Con base en el compromiso puesto en la acción para la creación de resultados.

Cuando alguien vive su compromiso como algo condicional, no es capaz de modificar el contexto, ante la aparición de circunstancias que no prevé. Cuando alguien vive su compromiso como algo esencial, ante una circunstancia no prevista, se hace algo nuevo consistente con lo prometido, no hay justificación.

### Ciclo de la coordinación de acciones

Cada vez que se coordinan acciones de manera efectiva, con una o más personas, ya sea a partir de un pedido o una oferta, se abre un ciclo comunicacional llamado “ciclo de coordinación de acciones”.

A continuación, se presentará el modelo de ciclo de coordinación de acciones que está basado en dos roles, el de cliente y el de proveedor; los cuales pueden representar a una persona o a una organización.

El modelo también presenta cuatro fases posibles: preparación, negociación, ejecución y evaluación, las cuales se relacionan con la efectividad de la coordinación de acciones.

Figura 1: Ciclo de la coordinación de acciones



Fuente: El ciclo de la coordinación, s. f., <http://ciembre.wikidot.com/ciclo-de-coordinacion-de-acciones>

#### Fase de preparación

En esta fase ocurre la preparación de un pedido del cliente al proveedor o la preparación de una oferta del proveedor al cliente.

Aquí tienen lugar las conversaciones que dan forma a un pedido o a una oferta que se hace cargo de la preocupación del cliente en un dominio particular de acciones y de quiebres.

Al final de esta fase ocurre un acto lingüístico, hacer el pedido o hacer una oferta, según sea el caso, que iniciará un ciclo básico de coordinación de acciones.

### **Fase de acuerdo**

Una vez que el pedido o la oferta han sido hechos por el cliente o el proveedor respectivamente, ocurren conversaciones en las que ambos acuerdan las condiciones con que serán realizados para dar satisfacción a ambos actores.

Esta fase finaliza al hacer el proveedor o el cliente un acto de declaración de aceptación del pedido u oferta en cuestión, haciendo el proveedor una promesa de completar, en un tiempo acordado mutuamente, las condiciones de satisfacción que ha aceptado el cliente. En este momento el ciclo se mueve a un estado de compromiso.

### **Fase de ejecución**

En la fase de ejecución del pedido u oferta (en ambos casos el proveedor es el responsable de ejecutar la acción involucrada), ocurren las conversaciones que el proveedor requiere tener para realizar y completar el pedido u oferta a satisfacción del cliente.

Al terminar esta fase, el proveedor declara que ha completado su promesa y el ciclo se mueve al estado de “entregado”, en donde el cliente debe evaluar si el pedido ha sido completado a su satisfacción o no.

### **Fase de evaluación**

El cliente evalúa si el pedido que hizo o la oferta que aceptó ha sido completado según las condiciones que fueron negociadas en el momento del acuerdo (acto 2), lo cual incluye el tiempo en que serían completados.

Según esta evaluación, el cliente hace, al final de esta fase, una declaración (explícita o implícita) sobre su satisfacción, o no, por el cumplimiento de las condiciones acordadas. El ciclo finaliza con el estado de “terminado”. (Wikicoaching, 23 de enero de 2008, <http://ciempre.wikidot.com/ciclo-de-coordinacion-de-acciones>).

# Unidad 2.2 Los juicios

## 2.2.1 Cómo se fundan los juicios

Dentro de las declaraciones, existe un tipo particular de acto lingüístico, estos son los juicios u opiniones. A raíz de que un juicio es emitido, el mundo cambia; se modifica para quienes lo aceptan y obviamente para los involucrados en este.

Vivimos haciendo juicios acerca de nosotros mismos, de los demás, de cada cosa que vemos, escuchamos y sentimos. Las historias que nos contamos están llenas de juicios que construyen nuestra identidad. Los seres humanos hacemos juicios en un intento de dar sentido a nuestra vida y responder a la incertidumbre e inquietudes que nos genera el futuro (Muradep, 2015, p.155).

La realidad que generan reside totalmente en la interpretación que proveen. Son enteramente lingüísticos. Según el filósofo Nietzsche, los seres humanos son animales que enjuician. Emiten juicios acerca de casi todo, de sí mismos, de los demás, del mundo, de la vida, ya sea de lo que conocen como de lo que no.

La siguiente lista muestra la diferencia con las afirmaciones, ya que son aseveraciones. Son calificaciones, veredictos, interpretaciones acerca de lo que se observa.

- “La vida es injusta”.
- “Mi hijo es muy cariñoso”.
- “Mi empresa es la mejor”.
- “Soy muy respetuoso con los demás”.
- “Los brasileros son alegres”.
- “Mi compañero de trabajo hace asados riquísimos”.

Con los juicios no es necesario que haya un testigo y que proporcione evidencia para calificarlos como verdaderos o falsos. Se acepta que pertenecen a cada persona y que pueden ser diferentes a los de otras.

“La vida es injusta”, “Mi hijo es muy cariñoso”, “Mi empresa es la mejor”, “Soy muy respetuoso con los demás” o “Los brasileros son alegres” son juicios que pueden ser legítimamente refutados. Hay espacio para que alguien diga “Yo creo que la vida es un espacio de posibilidad”, “Yo considero que su hijo es demasiado apegado a usted”, “Opino que esta empresa es un desastre”, “Usted es muy tímido con los demás” o “Los brasileros son falsos”, etcétera.

Los juicios son parte de nuestra identidad. Nos poseen y actuamos en la vida de acuerdo con ellos. Son una fuerza muy poderosa en nuestro comportamiento y pueden afectarlo. También a nuestro desempeño, nuestras relaciones, etc. Hay juicios que nos sirven como recursos y otros que limitan nuestras posibilidades. Si creemos que podemos hacer algo, lo haremos; si creemos que es imposible, seguramente no lo lograremos (Muradep, 2015, p. 156).

Como toda declaración, el compromiso social al emitir un juicio es tener autoridad para hacerlo, y, además, que esté fundado en una serie de hechos en el pasado que lo avalen. Los juicios son declaraciones, pero no necesariamente toda declaración es juicio, ya que se deben cumplir otras condiciones.

### **¿Qué diferencia hay entre las declaraciones y los juicios?**

Los juicios son un tipo de declaración que no se clasifica en verdadera o falsa porque no requiere ni de testigos ni de autoridad para ser formulada. Puede haber discrepancia y no se necesita comprobar su veracidad. Es muy frecuente que se otorgue esta autoridad sin mediar un acto formal, como, por ejemplo, la autoridad de un padre con su hijo. Las personas, sin embargo, están continuamente emitiendo juicios, aun cuando no se les haya otorgado autoridad.

Sí es posible clasificar a los juicios en fundados o infundados. Hay una estructura, un proceso que permite fundamentarlos y se divide en cinco condiciones básicas:

1. “Siempre emitimos un juicio por o para algo. Siempre visualizamos un futuro en el cual nuestro juicio abrirá o cerrará posibilidades. Según el juicio que formulemos, algunas acciones van a ser posibles, otras no” (Echeverría, 2014, p. 117).

Los juicios “María es eficiente” o “Juan no hace bien su trabajo” tienen como objetivo incidir en el futuro, por las posibles acciones y resultados de María y Juan. Buscan que haya un impacto en el futuro, ya sea avisando o evitando que algo suceda.

2. “Cada vez que emitimos un juicio, estamos suponiendo que se coteja con un conjunto de estándares de comportamiento para juzgar el desempeño de los individuos, que nos permiten evaluar la efectividad de sus acciones” (Echeverría, 2014, p. 118).

Los estándares son de las personas y puede haber acuerdos o no. Por eso, es que los juicios pueden ser refutados o no coincidir con los de otra persona. “Clarisa es rápida escribiendo en computadora” es un juicio que una persona puede emitir y otra decir exactamente lo contrario, “Clarisa es muy lenta escribiendo en computadora”. Los estándares en que se basan ambas personas no son los mismos y por ende su observación sobre Clarisa es diferente. Este es un ejemplo simple,

pero muestra la cantidad de juicios que es posible emitir según los estándares que cada uno tiene y que muchas veces se toman como verdades; no solo por quien los emite sino también por quien los recibe sin identificar que se trata de juicios.

Estos estándares son históricos y sociales. Históricos porque varían en el tiempo; no se evaluaba de la misma manera hace diez años atrás. Por ejemplo, por los avances de la tecnología, aprendizajes, experiencias, etc. Sociales porque se crean en la comunidad en la que se está inserto y las personas van cambiando de comunidad, comunidad que también se transforma.

3.

Cuando emitimos un juicio, generalmente lo hacemos dentro de un dominio particular de observación. Cuando evaluamos conductas, estos dominios de observación corresponden a dominios de acción. Cuando no evaluamos comportamiento (tal como “Esta es una oferta poderosa” o “Esta es la pintura más bella de la exhibición”) hablamos solo de dominios de observación (Echeverría, 2014, p. 120).

Los juicios se encuentran enmarcados en un dominio o área establecida de manera convencional o social. Tal vez un comportamiento no es correcto en una casa, pero quizás sí lo sea en la cancha de fútbol o en una juntada con amigos. Por eso, al fundamentar los juicios, debe considerarse en qué dominio están enmarcados.

4. “Se logra fundar los juicios al proveer afirmaciones en relación a lo que estamos juzgando. Cuando disponemos de afirmaciones que nos permiten medir respecto de algún estándar en un dominio particular de observación, podemos generar un juicio” (Echeverría, 2014, p. 121).

Para fundamentar los juicios se necesitan afirmaciones que permitan fundarlo. El ejercicio de buscar afirmaciones permite vislumbrar si es o no un juicio fundado.

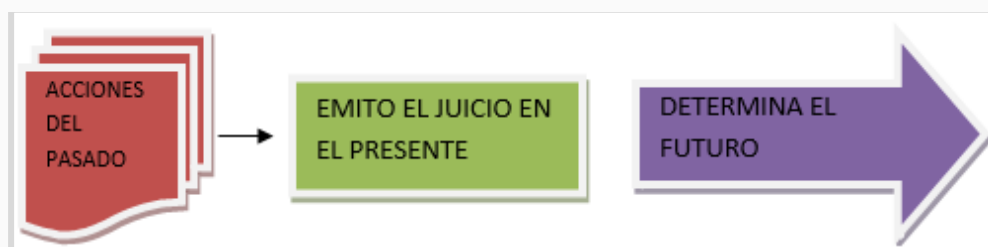
5.

La cantidad de afirmaciones que somos capaces de proveer para fundar un juicio no garantiza que lo consideremos bien fundado. Podría ocurrir que generemos una cantidad aún mayor de afirmaciones al intentar fundar el juicio opuesto. Por esa razón, finalmente recomendamos revisar los fundamentos del juicio contrario al fundar un juicio determinado (Echeverría, 2014, p. 122).

Para el juicio “Belén no participa en las reuniones”, habrá que buscar hechos que lo fundamenten, pero también afirmaciones sobre el juicio contrario que sería “Belén

participa en las reuniones”. Al hacer este ejercicio de fundamentar el juicio contrario, aparecen más afirmaciones de uno que de otro.

**Figura 2: La estructura de la temporalidad de los juicios**



Fuente: elaboración propia.

Al formular un juicio como por ejemplo “Javier es muy hábil para los deportes”, ¿qué se está haciendo? En primer lugar, desde el presente, emitir un veredicto sobre Javier. En segundo lugar, hacer referencia al pasado porque se debe haber tenido la experiencia de verlo hacer algún deporte y teniendo buenos resultados.

Esto es precisamente lo que distingue a los juicios de las otras declaraciones. Cuando se emiten, además del compromiso de autoridad, las personas suponen que están basados en observaciones de acciones ejecutadas en el pasado.

Por último, en tercer lugar, este juicio tiene impacto en el futuro, un futuro probable, el cual se imagina a través de ese juicio. Se pueden esperar ciertas acciones y no otras de acuerdo al juicio en cuestión.

Así como se emite el juicio con base en acciones observadas en el pasado, es posible deducir que, si esas acciones cambian, el juicio también cambiará. La capacidad de aprendizaje permite cambiar los juicios sobre uno mismo y los demás. No necesariamente lo que ocurrió en el pasado tiene que volver a repetirse en el futuro.

Si se considera a una persona poco comprometida, con base en las acciones que ejecuta, y esa persona empieza a prometer y cumplir, el juicio sobre ella se modifica.

A simple vista esto pareciera obvio, no obstante, al analizar los juicios sobre uno mismo y sobre los demás, es posible darse cuenta de que se viven como si fueran afirmaciones, hechos que no pueden ser modificados. En el siguiente punto se hará referencia a esto.

## 2.2.2 Juicios y forma de ser

Los juicios y las afirmaciones se parecen mucho en su forma, suele pasar que se dice o escucha igual “Mi empleada es impuntual” y “Mi empleada tiene ojos marrones”, cuando este último es un hecho que se puede verificar, en cambio el primero es un juicio, una opinión personal. Esta opinión no deja de ser tal, aun cuando existan

afirmaciones que la sustenten, por ejemplo, que llegó quince días del mes una hora después del horario acordado.

Es necesario tener en cuenta que, al hacer juicios, se hacen de acuerdo a estándares, en este caso, de puntualidad. Juzgarla de impuntual en el dominio del trabajo no quiere decir que sea una propiedad de la empleada, algo que nunca cambiará.

El encontrar afirmaciones que sustenten el juicio solamente da valor al juicio, no significa que así es, ya que, si ella comienza a llegar a horario acordado, el juicio va a cambiar. Sin embargo, si se toma como un hecho o afirmación similar a “tiene ojos marrones”, no tendría ninguna posibilidad de modificarlo aun si cambiara sus acciones.

Como el futuro puede ser diferente del pasado, se deben examinar permanentemente los juicios, y de esa manera abrir espacio para que sucedan cosas diferentes.

Los juicios tienen un impacto directo en la vida, que puede darse de tres maneras diferentes:

- Condición de inautenticidad. Se es inauténtico cuando se vive de los juicios ajenos. Los juicios positivos alientan, ponen de buen humor; los juicios negativos condicionan y afectan sobremanera.

La inautenticidad es esta condición en la que se da demasiada autoridad a los demás sobre uno mismo. Y se escuchan sus juicios u opiniones como veredictos que influyen directamente y condicionan la vida.

Se acciona complaciendo a los demás, lo que genera un gran sufrimiento, ya que es imposible complacer a todo el mundo.

- Tratar a los juicios como afirmaciones, sin separarlos.

Aparece la rigidez, el confrontar. La persona se cierra en su punto de vista, ya que cree que tiene razón y los demás no. Vive las opiniones como hechos y también impide la transformación y el aprendizaje. Como frase, es común escuchar “las cosas son así”, lo que cierra toda posibilidad de cambio.

Cuando se escuchan juicios y se viven como hechos, puede generarse malestar, ya que se cierran posibilidades de cambiar acciones. Por ejemplo, si alguien quiere estudiar y le dicen que no va a poder, eso cierra posibilidades para accionar.

Se empieza a convertir el juicio que se hizo de uno mismo a raíz de una acción que no se pudo llevar a cabo y se empiezan a vivir otras acciones desde ese juicio. Algo que puede promoverse es empezar a desarticular ese círculo vicioso, estando alertas a los juicios emitidos y diferenciándolos de los hechos que los producen, como también limitando el juicio a un solo dominio de acción. Generando acciones nuevas, que permitan llegar a aquello que se pensaba imposible.

Cuando se escucha a los juicios como juicios, significa que en el presente es así, pero que el futuro puede ser de otra manera; se abre una nueva posibilidad, ya que, si cambian las acciones, cambia el juicio.

- No distinguir juicios fundados de infundados.

Las consecuencias son la decepción permanente con respecto a sus expectativas y una gran dificultad para diseñar el futuro. No logran entender por qué a ellos las cosas no les resultan como quisieran y se comparan con los demás sin entender por qué a ellos el éxito les es tan esquivo (Echeverría, 2014, p. 128).

Los juicios representan el núcleo de la identidad de las personas. Se fundan en las acciones del pasado. Por lo tanto, en la medida en que se modifiquen las acciones de cada uno como resultado del aprendizaje, se modificará la identidad, se transformará el ser. Acción mata juicio y los juicios generan identidades. El fundamento de un juicio debe revisarse, son opiniones y no hechos.

¿Cuántos años se vive sin lograr tener los resultados deseados, validando juicios de otros y viviéndolos como verdades? Es recomendable escuchar, aprender a observar los propios juicios, sabiendo que no son verdades y que pueden cambiarse permanentemente las acciones para modificarlos y llegar a transformar el futuro en resultados deseados.

“Acción mata a juicio” implica animarse a accionar diferentemente y tomar a los juicios que cierran posibilidades con mayor liviandad, no como aspectos fijos de una manera de ser, sino como construcciones hechas desde el lenguaje, con base en acciones del pasado. Es interesante abrir el espacio de preguntas en relación a este tema y reflexionar:

**¿Cuántos aspectos de la personalidad se quieren cambiar?**

**¿Qué juicios de trasfondo se encuentra en ellos?**

**¿Están fundados esos juicios? ¿Cómo fueron contruidos? ¿A quién se toman prestados? ¿Para qué se conservan?**

**¿Qué otro juicio se quiere tener acerca de uno mismo? ¿Qué acciones es posible implementar para generarlo?**

De la misma manera, reflexionar acerca de los juicios sobre los demás, y sobre todo de los que cierran posibilidades.

**¿Qué juicio se tiene acerca de...?**

**¿Qué fundamento se posee para ese juicio?**

**¿Qué acciones podría hacer esta persona para que cambie el juicio?**

**¿Qué pedido u oferta se podría hacer para que el/los otros cambien su accionar?**

**¿Qué nuevo juicio aparece a partir de estas acciones?**

### 2.2.3 La doble cara de los juicios

Cada vez que se emite un juicio, se supone que se enjuicia algo externo. Uno no se da cuenta cuánto de sí mismo aparece allí. Como acto lingüístico, el juicio no es una descripción de los hechos, sino que los califica.

No existe otro acto lingüístico que revele con mayor poder quién uno es, o lo que se llama el alma humana. El juicio tiene una doble cara: una que mira aquello que se enjuicia; otra que mira a quien lo emite. No es posible distinguir algo en el mundo exterior si no se tiene en el mundo interior. Si no se conoce la mezquindad, no puede distinguirse. Si nunca se ha experimentado la desconfianza, no puede tenerse el juicio de desconfianza de otro.

Cada vez que alguien habla, está mostrando su forma de ser. En los juicios emitidos se evidencia el tipo particular de observador que cada uno es. Esto no significa que se censure el espacio de emitir opiniones, lo que sería imposible, ya que en la conversación privada los juicios muchas veces aparecen de manera automática. Es imposible no tenerlos.

Lo que se enfatiza es que cuando uno se da cuenta de que actúa de acuerdo a juicios previos, es posible revisarlos, cuestionar su validez y preguntarse por su fundamento. Y, al escuchar los juicios u opiniones de los demás, tener una escucha más amplia acerca de que esos juicios están hablando más de quienes los emiten, que de aquello que se juzga.

### 2.2.4 Los juicios y el respeto

Muchos fenómenos de la existencia humana pueden ser reconstruidos lingüísticamente. El respeto es el juicio sobre la aceptación del otro, como un ser legítimo y diferente a uno, con autonomía de acción.

Son innumerables las experiencias que se tienen, como personas, sociedad e individuos del siglo 21, en donde se advierte que la convivencia armónica y pacífica está impedida por la falta de respeto. Las guerras, las peleas familiares, las intolerancias en todas sus formas tienen su raíz en la falta de aceptación de la diferencia y eso es justamente lo que refleja el juicio de respeto.

El aceptar al otro como legítimo, autónomo, diferente, implica generar otro tipo de convivencia. El considerar que cada uno es un observador diferente permite relacionarse de una manera más plena y efectiva. En toda esta propuesta el pilar es la convivencia, basada en el respeto mutuo.

El trasfondo de cada conversación que se mantiene con otra persona es el respeto. Sin este juicio en la raíz de cada diálogo, es imposible generar relaciones efectivas, en las que cada uno se sienta libre de ser y de hacer, porque ambos se tienen en cuenta en sus individualidades y en el accionar no se invalida o niega.

El diseñar una conversación, más allá del objetivo que tenga, implicará cuestionarse acerca de cómo se está en relación al juicio de respeto. ¿Desde dónde se conversa

con otras personas? ¿Desde una posición superior? ¿Creyendo que uno tiene la razón y los demás no? ¿Considerándose inferior? ¿Creyendo que el otro tiene la razón?

El diseño de la conversación privada en relación al juicio de respeto va a marcar una diferencia en la conversación pública. Una nueva manera de convivencia, de concebir a lenguaje, de relacionarse con los otros, nuevos resultados, mayor bienestar, efectividad, nuevas posibilidades y mundos.

**La impecabilidad en el diseño de conversaciones estará dada en gran medida por la rigurosidad en el manejo de los actos lingüísticos.**

**Es importante poner atención en las conversaciones, al hacer afirmaciones o declaraciones, al emitir juicios, o cuando está en juego la coordinación de acciones a través de pedidos y ofertas.**

# Referencias

**Echeverría, R.** (2014). *Ontología del lenguaje*. Buenos Aires, AR: Granica.

**El ciclo de la coordinación.** (23 de enero de 2008). WikiCoaching. Recuperado de <http://ciempre.wikidot.com/ciclo-de-coordinacion-de-acciones>

**Muradep, L.** (2015). *Coaching para la transformación personal*. Buenos Aires, AR: Granica.