

Compromiso y Cambio

Notas de un amigo extranjero
Por James C. Selman

Compromiso es lo que transforma una promesa en realidad.
Es la palabra que habla con coraje de nuestras intenciones.
Y las acciones que hablan más alto que las palabras.

Es hacerse del tiempo cuando no lo hay.
Salir airoso una y otra vez año tras año.

Compromiso es el material que hace el carácter;
el poder de cambiar las cosas.
Es el triunfo diario de la integridad sobre el escepticismo.
Shearson Lehman

Soy un norteamericano trabajando en la Argentina para ayudar a los hombres de negocios a ser más competitivos. El foco de mi trabajo es la transformación de la cultura organizacional, la construcción de nuevas competencias de liderazgo y comunicación, y la práctica del *coaching* con la gente, para que logre lo que dice que desea lograr. En el centro de mi trabajo está la noción de compromiso - no sólo la palabra, sino la idea de que el compromiso es un fenómeno universal y esencial para la coordinación de acciones entre seres humanos. El compromiso es la base para cualquier tipo de cambio intencional. Si la Argentina va a tener un futuro en el escenario mundial, o cualquier futuro más allá de lo predecible, será porque su gente se compromete con esa posibilidad y con las acciones que lo harán posible.

Desde mi perspectiva hay dos tipos de cambio en nuestra experiencia cotidiana -aquellos que hacemos que sucedan, tales como comenzar un negocio, crear un nuevo mercado, producir resultados sin precedentes o un nuevo producto, y los cambios que acontecen a nuestro alrededor en el curso del vivir diario, tales como los cambios climáticos, problemas "sociales" variados o cambios en la moda. En el primer caso, las personas están claramente comprometidas a hacer que suceda algo nuevo. En el segundo, nuestra elección es, con frecuencia, cambiar en relación con los cambios que no hemos concebido ni producido, - hacer frente o adaptarnos a una "nueva realidad". Sin embargo, sugiero que, en ambos casos, la clave de nuestros logros está en nuestra capacidad para comprometernos a crear algo que no existía previamente para nosotros. Se trata de inventar nuevas interpretaciones y prácticas para hacer que nuestra realidad sea consistente con nuestros compromisos.

Mi observación es que hay dos aspectos muy importantes de la cultura argentina y también del idioma español que limitan y oscurecen la posibilidad de ambos tipos de cambio. En primer lugar, la idea misma del compromiso - para la mayoría de las personas durante la mayor parte del tiempo- está siempre condicionada por estados de ánimo, sentimientos y nuestra visión de las circunstancias. Si el compromiso es condicional, carece del poder necesario para alterar la realidad cuando la realidad resiste o cuando estamos de mal humor. No estoy sugiriendo que este fenómeno sea privativo de la Argentina; todas las culturas son normalmente transparentes para los que viven en ellas. He encontrado gente que tiene la distinción entre el compromiso como esencial para **crear o relacionarse intencionalmente con el cambio** y el compromiso como una mera expresión de deseos, un gesto bienintencionado.

Una paradoja lingüística

Un segundo aspecto importante de esta cultura que limita posibilidades, tiene que ver con la estructura del idioma español. Tal como aprende enseguida el estudiante, hay dos verbos en español para el "to be" inglés: ser y estar. La distinción es que "ser" se usa cuando se trata de algo permanente e inmodificable, mientras que "estar" se usa cuando es temporario y modificable. Esto es obvio para todos aquellos que hablan el idioma. Como estudiante, le pregunté a mi maestra, "¿Cómo se dice "el sistema es corrupto"?". La respuesta, por supuesto, es usar el verbo "ser". Entonces le pregunté "¿Cómo se dice "él es incompetente"?". Nuevamente, la respuesta fue "ser". A medida que iba preguntando, resultaba claro que cuando nos referimos a instituciones y a características de las personas, se utiliza el verbo "ser". Mi observación es que cuando hablamos en español acerca del cambio en organizaciones o instituciones, lo hacemos dentro de un contexto lingüístico en el cual el cambio no es realmente posible. En este contexto, comprometerse con cambiar algo que es imposible cambiar, aparece como tonto, ingenuo o incluso irreal.

Cuando consideramos que el problema puede estar en la interpretación del cambio y el compromiso desde nuestro sentido común, aparece una paradoja. Por un lado, se puede argumentar que nada va a cambiar sin compromiso. Al menos nada con lo que tengamos algo que ver. Debemos aceptar lo que las circunstancias de nuestra vida nos dan y aprender a vivir con ellas. Para muchos esto conduce a una suerte de resignación y aceptación pasiva sin ninguna posibilidad de cambio para uno mismo o el mundo. Por el otro lado, si sólo nos comprometemos con aquello que nuestro sentido común nos indica que es factible y posible, por definición, tendremos más de lo mismo, dado que nuestro sentido común es la comprensión colectiva del mundo basada en experiencias y prácticas pasadas.

Sin embargo, cualquiera puede señalar docenas de ejemplos de "realidades" actuales que eran inimaginables o no tenían sentido sólo unos años atrás y que ahora son parte de nuestra vida diaria. Pensemos, por ejemplo, en Internet, los teléfonos celulares, la clonación, los faxes, el colapso de la Unión Soviética, la globalización de los mercados. La mayoría de las personas que encuentro en el campo de la tecnología dice que están trabajando para encontrar la solución a problemas que serán obsoletos cuando finalmente sean implementados. A la tasa actual de expansión de los conocimientos, nos estamos acercando al momento en que casi todo lo que aprendamos será obsoleto antes que lo hayamos aprendido. En un mundo así, organizar nuestro pensamiento y nuestro hacer alrededor de lo que nos ha sido de utilidad en el pasado - nuestro sentido común - es una fórmula segura para la ansiedad y el fracaso de nuestros proyectos. Personalmente, creo que algunas de las preguntas más acuciantes de nuestro tiempo tienen que ver con cómo salir adelante y prosperar en un mundo cada vez más impredecible.

La discusión gira en torno a preguntas acerca del compromiso –¿Qué es? ¿De qué se trata? ¿Qué significa comprometerse? ¿Qué implica en nuestras vidas el modo en que entendemos el compromiso? ¿Qué consecuencias tiene el comprometernos y el mantener o no la palabra empeñada? ¿Qué relación tenemos en nuestra vida cotidiana con nuestros propios compromisos y los de los demás? Y, lo que es más importante aún, de qué manera nuestros compromisos se relacionan con nuestra satisfacción, con nuestra efectividad para lograr lo que nos proponemos y con nuestra capacidad para ejercer nuestro poder y ayudar a otros seres humanos a que ejerzan el suyo.

Vivir y trabajar en un contexto de compromiso

Todos los seres humanos se comprometen. Aún aquellos que posponen todo deben reconocer en cierto punto que están comprometidos con no tomar decisiones. Algunas veces cumplimos con nuestros compromisos y otras no. El compromiso es un fenómeno universal. Se ha argumentado que una de las cosas que distinguen a los seres humanos del resto de los seres del reino animal es que tenemos la capacidad de generar compromisos y de actuar coherentemente con ellos mientras que la conducta de los demás animales es una función de su instinto. Sin compromiso no podríamos coordinar acciones. No tendríamos instituciones tales como el matrimonio, las empresas y no serían posibles hechos cotidianos tales como encontrarnos a tomar un café con alguien. La vida sería una serie de acontecimientos azarosos. El futuro nunca podría ser más que una extensión mecanicista de lo que ya ha ocurrido antes y la vida, en su mayor parte, sería determinada por las circunstancias.

La capacidad de comprometernos es probablemente el aspecto más destacable y constitutivo de nuestra existencia como seres humanos. A pesar de esto, la palabra “compromiso” y lo que ella significa, es transparente para nosotros la mayor parte del tiempo. La mayoría de nosotros estamos de acuerdo con que el compromiso es importante, pero vivimos como si se tratara de una mera convención y los resultados son una función de fuerzas y factores fuera de nosotros. Más aún, generalmente consideramos la idea de compromiso como dentro del orden de lo “moral”, por lo que aquellos que no cumplen con su palabra son “malos” y aquellos que sí lo hacen son “buenos”. Desde esta perspectiva estamos esencialmente entrenados para contraer sólo aquellos compromisos que estamos seguros de poder cumplir basados en nuestra experiencia previa. Esto es reforzado por especulaciones, explicaciones y justificaciones acerca de lo que podría pasar si faltamos a la palabra empeñada. Sin embargo, las explicaciones y justificaciones son en sí mismas proyecciones del pasado en el futuro. Considero que esta perspectiva es errónea y constituye un obstáculo que nos desalienta a asumir riesgos, dificulta nuestra responsabilidad respecto de la acción y nuestra relación con el compromiso, y limita las posibilidades de generar cambios positivos.

Características del Compromiso

En primer lugar, el compromiso **es una acción**. Comprometerse es crear algo que anteriormente no existía. En el momento en que se lo contrae, un compromiso es un acto creativo, diferente de cualesquiera sean las razones o racionalizaciones para hacerlo. Esta acción está siendo ejecutada por y entre seres humanos permanentemente. Ya sea que nos comprometemos a encontrarnos con un amigo, a pagar una cuenta o a ir a la escuela, estamos siempre moviéndonos dentro de una trama de compromisos conscientes o inconscientes. La acción de comprometernos está siempre conectada con el futuro –con otra acción, acontecimiento o resultado. Cuando nos comprometemos, estamos diciendo “Yo soy responsable por algo que ocurrirá en el futuro que no ocurriría en ausencia de mi compromiso”. *El compromiso define la relación entre un futuro que está totalmente determinado por circunstancias históricas y uno que puede ser influenciado, cambiado o creado por los seres humanos.* Cuando no nos comprometemos conscientemente o nos comprometemos condicionalmente, seguimos estando comprometidos –con el statu quo.

Otro aspecto importante del compromiso es que **no es sólo personal**. Cuando nos comprometemos, también estamos creando expectativas en los demás, y, en muchos casos, nuestras promesas tienen un impacto importante y directo en las elecciones de los demás y en cómo perciben su futuro. Los compromisos tienen la particularidad de abrir

ciertos futuros en particular y de cerrar otros simultáneamente. Cuando los padres se comprometen a mandar a su hijo a una escuela determinada, están haciendo mucho más que sólo proveerlo de ciertas oportunidades educativas. El niño también está siendo ubicado en una cierta situación que le permitirá elecciones o compromisos que de otra manera no estarían disponibles. Del mismo modo, los compromisos de nuestros antepasados podemos verlos bajo la forma de una “realidad” que debemos aceptar como propia o como compromisos que por elección propia podríamos modificar. En este sentido, el compromiso es tanto un fenómeno social como una expresión de las elecciones individuales.

Una tercera característica del compromiso es que **existe sólo en nuestro hablar y escuchar** –en el lenguaje. Un compromiso ocurre en la conversación como una “acción lingüística” que hace aparecer ciertas condiciones futuras, como posibilidad que, al ser cumplida, se transforma en una nueva “realidad”. El poder del compromiso es que, es la única acción de la cual son capaces los seres humanos, en la cual, **el futuro y el presente aparecen en el mismo momento**. Cuando yo prometo encontrarme con alguien, en el momento mismo de hacer a promesa, estoy evocando el tiempo y circunstancias futuras de nuestro encuentro. Me estoy comprometiendo a estar en el lugar y el momento que hemos determinado. Del mismo modo, el que pidió el encuentro o aceptó el ofrecimiento, se compromete a lo mismo. En ese sentido, tanto prometer como pedir son compromisos a participar en la creación conjunta de un futuro en particular. Si no me hago cargo de mis promesas y pedidos, en el futuro los mismos, no serán escuchados como compromisos y la gente no querrán coordinar acciones conmigo. El resultado será caótico, producirá desconfianza o enojo y eventualmente dejaremos de comunicarnos o –lo que es más frecuente- acordaremos implícitamente hacer lo que las circunstancias permitan y evitaremos el tema de la responsabilidad por nuestras acciones.

La posibilidad de cambio

La mayoría de nosotros vive y trabaja en un mundo que considera que debería cambiar de una manera u otra. Si escuchamos atentamente nuestras propias conversaciones y las de los demás, notaremos que gran parte del tiempo hablamos acerca de nuestras propias circunstancias como si nos estuviéramos refiriendo a una película o un partido de fútbol. Nuestras conversaciones son las que tienen los espectadores que brindan un informe o cuentan como se sienten acerca de la “realidad”. Con frecuencia oímos a las personas hablar acerca de “como somos los argentinos” referido a los problemas de la economía o la sociedad o una empresa en particular, y por qué es difícil efectuar cambios significativos. Lo que no vemos es que estas conversaciones raramente tienen como resultado nuevos compromisos para la acción. En otras palabras, nuestras conversaciones acerca de lo que hace falta hacer o lo que necesita ser cambiado, ¡no cambian nada!. De hecho, refuerzan el statu quo y se transforman en autocumplidas y autosuficientes. Vivimos en una especie de deriva cultural en la cual debemos aprender a hacer frente a las circunstancias históricamente determinadas con muy poco poder para efectuar cambios o crear un futuro que sea discontinuo respecto del pasado.

Un ejemplo de esto es cuando hablamos con las personas en una organización y les preguntamos cuanto tiempo pasan en reuniones y cómo se evalúan esas reuniones. La respuesta habitual es que hay demasiadas y que, en la mayoría de los casos, son una pérdida de tiempo. Al mismo tiempo, las personas se quejan de que no tienen tiempo para hacer muchas de las cosas que dicen que es necesario hacer. La conclusión a la que se llega es tener menos reuniones. Esto, a su vez, es seguido por todas las razones por las cuales en realidad no podemos tener menos reuniones o por qué no podemos lograr que sean más productivas. El estado de ánimo se transforma en resignación hasta

que finalmente simplemente aceptamos continuar con el statu quo y “hacer como que”, sin preocuparnos por lo que ocurre y sin mayores expectativas respecto de que las cosas cambien alguna vez. Desafortunadamente, la mayor parte del trabajo que hacemos los seres humanos –de hecho la mayor parte de nuestra vida- transcurre en reuniones con otras personas. Por ejemplo, una conversación telefónica o por correo electrónico es una especie de reunión, así como lo es una venta. Los encuentros sociales e incluso una cena romántica pueden ser vistos como “reuniones”.

Las reuniones nunca son un problema en sí mismas. Podemos pensar en todo tipo de ejemplos de reuniones que fueron extraordinarias, incluso que nos cambiaron la vida. Lo que la gente está diciendo es que pasan demasiado tiempo en reuniones que son improductivas o no satisfactorias. En gran medida esto se debe a que las personas hablan sin comprometerse o carecen de la competencia necesaria para resolver sus diferencias y tener diálogos efectivos. Si nos preguntamos con qué estamos comprometidos a hacer que suceda en la reunión y organizamos nuestras conversaciones alrededor de ese compromiso, empezaremos a observar y experimentar reuniones diferentes. No sólo tendremos el poder de ser actores (en vez de reaccionar a lo que se está diciendo) sino que también empezamos a escuchar de una manera diferente lo que está ocurriendo y tenemos muchas opciones que normalmente no aparecen.

George Bernard Shaw dijo: **“Las personas razonables se adaptan a las circunstancias. Las irrazonables adaptan las circunstancias a sí mismas. El progreso depende de las personas irrazonables”**.

Esta cita remarca el dilema que confrontamos cuando consideramos seriamente el hacer cambios fundamentales en la forma en que vivimos, trabajamos, nuestra cultura de negocios y nuestras prácticas para coordinar acciones con los demás. Sugiere que si esperamos que algo cambie, necesitamos ser IRRAZONABLES. Más específicamente, necesitamos hacer compromisos irrazonables. Si sólo nos comprometemos con lo que consideramos que es razonable o factible, nos estamos comprometiendo –por definición- a más de lo mismo –a vivir en la deriva cultural. Las “razones” son el producto de experiencias pasadas y tienen que ver con el sentido común acerca de porqué las cosas pasan, qué es posible y qué no.

Ser irrazonable no es lo mismo que no ser realista. Ser irrazonable significa actuar de una manera que es inconsistente con la sabiduría convencional y el sentido común. Cualquier ejemplo de cambio significativo empezó con alguien que se comprometió con una posibilidad que era vista como irrazonable o imposible en ese momento. El compromiso es la diferencia entre vivir en un contexto de responsabilidad por la creación del futuro versus vivir en un contexto de razonabilidad en el cual debemos soportar lo que las circunstancias nos den.

Creando un contexto de compromiso

El tema es cómo cambiamos nuestra “manera de ser” de una de razonabilidad e inercia histórica a una de compromiso y poder. Una de las cosas que he aprendido en la Argentina es que la gente valora mucho la inteligencia y el conocimiento. En un mundo que no cambia o cambia muy lentamente, esta valoración tiene sentido e incluso es práctica ya que hay tiempo para aprender y aplicar lo aprendido. Sin embargo, en un mundo que está cambiando a tasas exponenciales, la inteligencia convencional y el conocimiento son frecuentemente obsoletos antes de que tengamos tiempo de aplicarlos. Si necesitamos pruebas o la aceptación establecida del conocimiento antes de actuar,

con frecuencia es demasiado tarde y nuestros competidores ya han avanzado a otra cosa. Nos transformamos en seguidores inteligentes y sabihondos.

La inteligencia y el conocimiento pueden informarnos acerca de aquello con lo que nos comprometemos, pero en sí mismas no cambian nada. *Lo único que puede cambiar algo es el compromiso y la acción –inteligencia y conocimiento no son acción. En el mejor de los casos son un potencial para la acción, y en el peor son una fuente de ceguera cognitiva y arrogancia.* En el mundo actual debemos estar dispuestos y deseosos de comprometernos con la posibilidad de acción basada en nuestra visión y una idea acerca de lo que es necesario para satisfacer esa visión.

El conocimiento debe convertirse en un subproducto del conocimiento más que en un pre-requisito para comprometernos. La inteligencia está siendo re-definida como relacionada con la capacidad para el cambio.

Resistencia al cambio

Antes de referirme a cualquier nuevo enfoque acerca de este tipo de cambio, es importante reconocer otro fenómeno que se ha puesto de manifiesto durante la última década. Específicamente, casi cualquier discusión sobre cómo producir cambios, sean personales o en un contexto organizacional, provoca un cierto grado de escepticismo o aún cinismo porque se lo relaciona con psicología de consumo masivo, “modas” en management o autoayuda, o gurúes consultores. Esta orientación cínica usualmente da por resultado una trivialización de cualquier posibilidad de cambio o una mirada peyorativa sobre cualquier propuesta o enfoque que apunte al cambio.

En otras palabras, los problemas asociados con efectuar cambios significativos en nuestras vidas u organizaciones, se ven agravados por la tendencia prevalente a rechazar cualquier cosa que pueda establecer una diferencia. Si la cultura nos dice que las personas y las instituciones no pueden cambiar, también nos proveerá la interpretación necesaria para descontar o descalificar cualquier propuesta en contrario.

La necesidad de cambio ha creado una floreciente industria terapéutica, de consultoría y editorial en los últimos años. Hay muchos ejemplos de oportunistas que intentan beneficiarse con esta tendencia. Sin embargo, las personas reflexivas y los líderes organizacionales también reconocen que clasificar todas las teorías y propuestas en la misma categoría y luego tirarlas por la borda es sucumbir a una profunda resignación y arribar a la conclusión de que no hay posibilidades ni es posible establecer diferencias. Este punto de vista no sólo es mortal en términos prácticos, sino que además destruye el espíritu humano y la creatividad que son esenciales si queremos lograr cualquier objetivo más allá del statu quo y un futuro determinado por la circunstancias.

Un punto de vista alternativo

Nuestro trabajo se basa en la observación de que los seres humanos no sólo describimos la realidad en nuestras conversaciones, sino que además creamos la realidad que estamos describiendo. El “mundo” con el que nos relacionamos y alrededor del cual organizamos nuestras acciones ¡es el que nosotros decimos que es! Cualquier visión del mundo o modelo de la realidad puede ser visto como una interpretación creada y compartida por seres humanos –un punto de vista colectivo o individual. Lo que es menos evidente es que estamos continuamente recreando nuestra visión del mundo y, por lo tanto, el modo en que el mundo ocurre para nosotros en cada conversación y a cada momento. Nuestras acciones, a su vez, son el correlato de cómo el mundo ocurre

para nosotros. Dado que nuestras acciones están produciendo nuestras circunstancias, es inevitable que nos encontremos en relaciones auto-referenciales con nuestra visión del mundo. Cuando las personas se dan cuenta de esto, recuperan su capacidad para ser responsables de sus puntos de vista como sólo sus puntos de vista. Al ocurrir esto, la gente puede interactuar con los demás de maneras diferentes, tener diferentes conversaciones, comprometerse auténticamente, realizar nuevas acciones –sin precedentes- y, por lo tanto, cambiar el mundo y aún transformar su “realidad”.

Para ejemplificar el modo en que esto sucede, me remito a una conferencia que dicté recientemente para una compañía Argentina, que todos consideraron excelente. El equipo de líderes declaró un nuevo futuro para la empresa, logró resultados extraordinarios en sus relaciones y generó poderosos compromisos para la acción. Ya cerca del final, pregunté: **“¿Cuál va a ser la primera pregunta que les van a hacer cuando regresen a sus oficinas?”**. La respuesta obvia era “¿Qué pasó?”, o “¿Qué tal la conferencia?”. La contestación normal hubiera sido “Bien”, o “Fantástico”, o una descripción de lo que sucedió. Entonces pregunté “Cuál es la “realidad” de esta reunión en el futuro?” “¿Está en lo que realmente sucedió o está en las conversaciones que Ud. y otras personas tendrán ACERCA de lo que sucedió?”

Reconocieron que la futura realidad estaría en las conversaciones acerca de la reunión. Especularon acerca de que estas conversaciones probablemente serían: “que los líderes tuvieron otra reunión y que éste era otro ejemplo más de los “ejecutivos top” obteniendo todos los beneficios, y que estas reuniones no afectaban la experiencia diaria de la gente”. Les pregunté entonces “Si la futura realidad fuese una función de lo que Uds. digan cuando se les haga la pregunta, ¿qué dirían?”. Reconocieron que podían declarar que la reunión era un hito en sus vidas, que podían compartir sus experiencias personales, hacer nuevas promesas o empezar a abrir nuevas conversaciones para cambiar sus relaciones con los que hacían las preguntas.

El resultado de haber creado nuevas conversaciones en la empresa ha sido que el valor de la reunión ha ido más allá de lo que en realidad ocurrió o de la experiencia de los participantes individuales. El encuentro fue la ocasión para que los participantes ejercitaran su liderazgo en moldear la percepción de las personas en la empresa y también en enrolos en nuevas posibilidades para cambiar en el futuro. Cambiando las conversaciones cotidianas han empezado a crear una nueva cultura basada en el compromiso y la posibilidad.

La cultura como conversación de trasfondo

La “cultura”, ya sea que la veamos desde la perspectiva individual, de la organización o de la sociedad, no existe como una “realidad” fáctica independientemente de nuestras conversaciones de trasfondo (transparentes) acerca de: a) lo que es y lo que no es posible, b) lo que limita o constriñe la acción; c) quiénes somos; d) cómo nos hacemos cargo de las diferencias y del conflicto, y e) nuestra relación con el aprendizaje y el compromiso. Esta “interpretación cultural” constituye la base de cómo escuchamos y hablamos a los demás, moldea nuestras prácticas cotidianas y en definitiva determina cómo vemos y nos relacionamos con nuestra “realidad” lo que, a su vez determina nuestra conducta.

Crear un nuevo contexto cultural requiere crear nuevas conversaciones de trasfondo. Las conversaciones de trasfondo son obvias, tan obvias que normalmente no pensamos acerca de ellas, que es precisamente el motivo por el cual están en el trasfondo. Por ejemplo, cuando uno vive en una calle con mucho tránsito eventualmente deja de oír los ruidos y hasta se sorprende cuando un visitante lo hace notar. Otro

ejemplo, ¿qué viene a la mente, cuando se dice: “¿Qué es lo que todos en la organización “saben” que es necesario para tener éxito aquí?”, lo que aparece rápidamente es una combinación de:

. reglas y presupuestos con frecuencia no examinados tales como “tené cuidado, no te quejes, no cometas errores, no estaciones en los lugares reservados para los jefes, guardáte la información, aseguráte de tener una solución antes de plantear un problema, trabajá duro, anotá todo (o no escribas nada), trabajá horas extra, etc.

. interpretaciones acerca de las personas y el medio del tipo de “a los gerentes no les interesa la gente, no escuchan, lo único que les importa es la plata, siempre están en reuniones entre ellos, hablan en privado (cierran la puerta), podés confiar en Juan pero tené cuidado con Pedro, no podés tener una reunión con ese cliente, nuestros productos son demasiado caros, el problema es la economía, etc.

. prácticas para que las cosas se hagan (o no se hagan), del estilo de “hacéle favores a los que puedas necesitar después, los de la sección ventas siempre se toman 10 días antes de darte una mano, tenés que insistir varias veces antes que te tomen en serio, no te tomes en serio algunas reglamentaciones, hablá despacio, no te enojés, si lo postergás lo suficiente, el problema se resolverá solo, etc.

Estos son ejemplos de puntos de vista compartidos que son ampliamente compartidos y con los que nos relacionamos como si fuesen “verdades” que constituyen nuestra realidad práctica. No importa cuales son los datos o si un individuo en particular está o no de acuerdo con una conversación de trasfondo en particular o si es consciente de que ésta existe. Estas conversaciones de trasfondo son lo que constituye nuestra interpretación cultural que incluye a todos y se transforma en la comprensión prevalente y compartida de nuestro mundo organizacional. Aquéllos que tienen una posición contraria son frecuentemente señalados como la excepción que prueba la regla.

El poder de ver la cultura como constituida por conversaciones y prácticas de trasfondo es que nos muestra el modo en que todos participamos de la perpetuación del statu quo. Más aún, abre la posibilidad de cambios profundos y fundamentales si aprendemos nuevas competencias comunicacionales y empezamos a observar nuestras conversaciones en un contexto de compromiso y acción. Esta perspectiva, basada en investigaciones y trabajos en el campo del lenguaje y la ontología, ha ayudado a muchísimas personas y está demostrando su efectividad en cientos de organizaciones y empresas.

Qué es compromiso

El compromiso es un fenómeno que puede ser experimentado y observado. Podemos recordar que cuando estamos comprometidos tenemos un estado de ánimo diferente, observamos y escuchamos de una manera diferente, nos “sentimos” diferente de cuando no estamos comprometidos o no somos conscientes de nuestros compromisos. Podemos escuchar a alguien hacer una promesa y oír lo que dice como un compromiso. Típicamente también inferimos que el compromiso es una fuente de éxito y logros cuando observamos a otros. Cuando vemos a un deportista lograr algo, con frecuencia decimos que esa persona está realmente comprometida con lo que está haciendo. En este sentido definimos el compromiso como fuente de acción y logros.

Pero el compromiso es también una acción en sí mismo. El compromiso no ocurre hasta que un ser humano lo expresa, sea diciéndolo o haciendo algo intencional y directamente. **El compromiso es una elección.** El compromiso es la causa primera. Los

compromisos no se refieren a la acción, son acciones que transforman nuestra relación con el presente y con el pasado. Distingo el compromiso como una acción consciente en el momento presente. No puedo comprometerme ayer y no puedo comprometerme mañana hasta que mañana no llegue. Esto no es lo mismo que una conducta inconsciente basada en obligaciones históricas –compromisos hechos en el pasado- que nos vienen como tradición, conversaciones de trasfondo o prácticas no examinadas siempre justificadas y reforzadas por nuestras interpretaciones del mundo. Las conductas no conscientes e históricamente determinadas, son esencialmente “re-acciones” automáticas y no compromisos auténticos en el momento presente.

Desde la perspectiva del compromiso como acción, podemos concluir que la respuesta a crear el cambio –a vivir una vida más productiva y satisfactoria- está claramente explicitada en la publicidad de Nike “just do it” (Házlo). Sin embargo, la mayoría está de acuerdo en que no es lo mismo saber qué hacer que hacerlo. La cultura en general y la cultura Argentina en particular están hechas para persistir. La naturaleza de esta persistencia aparece en la racionalización o las conversaciones que tenemos acerca de por qué no nos comprometemos y luego hacemos todo lo que hace falta para cumplir nuestros compromisos. Para algunos es “No sé cómo”, para otros es “temor por lo que otros van a pensar o hacer”, y para otros puede estar relacionado con la desconfianza o con experiencias pasadas insatisfactorias.

Una comprensión más fundamental del compromiso es que está directamente relacionado con nuestra manera de estar en el mundo –nuestros valores esenciales y la integridad con que vivimos nuestra vida. Muchas personas hacen lo mejor que pueden, se comportan y actúan de manera positiva e intentan contribuir. Sin embargo, pocos consideran que también tenemos la posibilidad de elegir “quienes somos”. Si observamos la conducta y las conversaciones diarias de las personas podemos ver que hay muchas maneras –Soy (mi nombre), soy (mi trabajo), soy mi familia, soy mis estados de ánimo, soy mis sentimientos, soy mis apetitos, soy mis adicciones, soy mi dinero, etc. En Argentina, muchas personas viven en un contexto de “Soy mi historia”.

Rara vez escuchamos a las personas decir “Soy mis compromisos” o “Soy quien y lo que digo que soy”. En parte esto se debe a cómo formulamos y usamos la palabra compromiso en nuestras conversaciones diarias. En español, la noción y la proposición “Yo estoy comprometido”, no tiene traducción. Decimos “Tengo un compromiso” en el mismo contexto en que podríamos decir “Tengo un resfrío”. Esta formulación sutil es otro ejemplo de cómo en el lenguaje cotidiano nos relacionamos con el compromiso como algo separado y aparte de nosotros más que como una expresión de quiénes somos en acción y la posibilidad de un futuro diferente del que está disponible por inercia del pasado.

No estoy sugiriendo aquí ninguna “verdad última”. Estoy diciendo que la respuesta es siempre una interpretación que mayormente heredamos de nuestras prácticas culturales y que las interpretaciones que vivimos limitan o abren nuestras posibilidades y acciones. Cuando una persona es consciente de y responsable por las interpretaciones que definen su ser en el mundo y puede sostener una interpretación más poderosa, tal como “Yo soy mi palabra”, tiene mayores posibilidades y elecciones que van más allá de lo ordinario. Desde esta perspectiva el futuro se transforma en objeto de acción y diseño en vez de tener que simplemente aceptar las circunstancias generales de la vida.

En nuestro trabajo no sugerimos que podemos o necesitamos enseñarle a las personas cómo comprometerse. Tampoco es necesario debatir indefinidamente cuales son los compromisos “correctos”. Si todos los compromisos son condicionales, entonces tenemos una discusión académica, y si uno es responsable por sus compromisos y descubre que

estaba equivocado, siempre tiene la posibilidad de contraer nuevos compromisos para corregir el error. Creemos que el compromiso es un aspecto natural y constante de la vida, disponible para todos los seres humanos. Sin embargo es necesario que la gente “desaprenda” muchos de los conceptos no examinados y las presunciones que tiene acerca del mundo, acerca del compromiso, y tenga la posibilidad de reconocer esto por sí mismos. Más aún, hemos encontrado que cuando las personas se dan cuenta de esto y se les muestra que tienen opciones y que sus compromisos y sus relaciones con sus compromisos hacen una diferencia, empiezan a ejercer sus opciones y empiezan a vivir como su palabra –se tornan responsables.

En la mayoría de las culturas organizacionales, nuestras prácticas sugieren que la respuesta a “quiénes somos” es que las personas son objetos que necesitan ser controlados para que desempeñen las funciones necesarias para realizar determinadas tareas. Nuestras nociones básicas de management, tal como la necesidad de proveer motivación, se basan en esta presunción. Y sin embargo, si algo hemos aprendido en los últimos quince años de competencia global, es que ya no podemos depender de unos pocos líderes en la cima de la organización para que dirijan y controlen el trabajo de todos los demás. El concepto mismo de “empowerment” se basa en el reconocimiento de que una empresa no puede sobrevivir a menos que todos estén involucrados en el resultado de logros basados en su propia inteligencia y compromiso.

Los competidores poderosos son los que están aprendiendo a “liberar el espíritu humano”, a darle poder a las personas para SER responsables, a comprometerse y a coordinar sus compromisos al servicio de una visión a la cual valga la pena dedicarse.

Hasta que uno se compromete hay dudas, la posibilidad de retirarse, ineficiencia e ineficacia.

En lo que concierne a todos los actos de iniciativa (y creación), hay una verdad elemental, e ignorarla mata incontables ideas y planes espléndidos: que el momento en que uno se compromete definitivamente, la Providencia también se mueve.

Todo tipo de cosas, ocurren para ayudarnos, cosas que jamás hubieran ocurrido de otra manera. Una serie de acontecimientos derivan de esa decisión, poniendo a favor de uno incidentes imprevistos, encuentros y ayuda material que ningún hombre hubiera soñado que ocurrirían.

He aprendido a respetar los versos de Goethe:
“Cualquier cosa que puedas hacer o soñar, empiézalo.
El arrojo tiene en sí, genio, poder y magia.”

W.H. Murray, líder de la expedición escocesa
Al Monte Everest

Preguntas finales para la Auto-Reflexión

Elaboradas por el Entrenador Ignacio Bossi

- ¿Los compromisos (y sus tamaños) que Ud. genera dependen de aquello que sabe que podrá cumplir?
- ¿Cuándo acontece un hecho, que a su juicio quiebra la posibilidad de cumplir con el compromiso previamente declarado, que opciones tiene? ¿Ve en “ese momento” el momento de la verdad de su compromiso inicial?
- ¿Qué juicio tiene Ud. respecto de la posibilidad de incumplir o modificar su compromiso inicial? ¿Qué consecuencias trae? ¿Qué acciones puede realizar a partir de su decisión?
- ¿Puede ver cómo el sentido común y nuestra cultura (ambos comprometidos a que pasen cosas en el futuro, similares a las sucedidas en el pasado) pueden estar limitando nuestra capacidad de comprometernos a cambiar?
- ¿“Qué cosa” tiene el poder para condicionar tus compromisos?. ¿Puede ver allí, al límite de su capacidad de comprometerse?. ¿Vale la pena repensarlo?
- ¿Puede ver a sus compromisos como una manifestación de las conversaciones “recurrentes” en tu equipo u organización?
- En relación a cambiar: mayoritariamente, tus conversaciones, ¿qué tipo de compromiso manifiestan: compromiso a explicar los motivos del Status Quo o compromiso a generar nuevas realidades?
 - ¿Son las tuyas adecuadas para facilitarle a la gente, que se comprometa a realidades distintas al status quo?.
 - ¿Qué hace falta en su organización/equipo para “ver el trasfondo” de las prácticas sociales que inhiben el cambio?. ¿Y para cambiar?
 - ¿Qué palancas, ve como posibles, de accionar frente a estas prácticas?
 - Usando el lenguaje generativo: ¿Se ve Usted, en sus acciones, como la posibilidad de inicio del proceso de cambio en las conversaciones de su organización/equipo?