



#

INTRODUCCIÓN

En este encuentro nos acercamos a algunos conceptos vinculados a **cómo coordinamos acciones** para alcanzar (o no) los resultados que definimos. También conocer los elementos que intervienen en este ciclo, particularmente tres actos lingüísticos; **los pedidos, ofertas, y las promesas**. Estos tres operan con diferente protagonismo en diversos momentos del ciclo que mencionamos. Así por ejemplo, en la segunda fase, la de Negociación, es fundamental cómo intercambiamos pedidos y ofertas, cómo los diseñamos. Mientras que en la fase de realización, las promesas adquieren mayor presencia. En la última fase del ciclo, la evaluación, donde reconocemos si alcanzamos o no los objetivos pautados es fundamental conocer cómo diseñar y recibir feedback, esto afecta de manera directa nuestro desempeño cotidiano. ¿No les ha sucedido esperar “una devolución” sobre su trabajo y nunca llegó? ¿La pedimos? ¿Sabemos y acostumbramos nosotros a generar espacios de feedback con nuestros equipos? ¿Cómo gestionamos tales espacios?

CONTENIDOS:

- El ciclo de coordinación de acciones
- Feedback
- Efecto Pigmalión

1

El ciclo de coordinación de acciones

Previo a iniciar este capítulo, tal como adelantamos en la introducción, abordaremos tres actos lingüísticos que define Rafael Echeverría, desde la perspectiva de la Ontología del Lenguaje. Estos son: pedidos, ofertas y promesas. Analicemos cómo se vinculan en nuestras conversaciones:

Dice Echeverría que la promesa, una danza entre pedir y ofertar. ¿Qué es una promesa, desde la ontología del lenguaje?



Es un acto lingüístico que puede comunicar una necesidad propia (pedido) o dar respuesta a la necesidad de otro (oferta). En ambos casos para existir, precisa de la participación de otra persona.

Estos actos lingüísticos parten de una necesidad, de algo que percibo no puede suceder “naturalmente”. Generalmente el pedido se asocia a una limitación de nuestra parte, a un problema, a precisar ayuda. Por ello, llevar a cabo un pedido implica de quien lo realiza, un acto de **humildad**.

En el caso de la oferta, interpreto que puedo aportar de alguna manera a la situación.

Si la persona que efectúa un pedido o una oferta obtiene una aceptación de hacia quien fue dirigido, esto se convierte en una **promesa**, en un compromiso. De esa manera quien lo realizó está comprometido a esperar los resultados, y quien hizo la promesa, a cumplirla. Es muy importante tener en cuenta que la promesa solo sucede cuando **ambas partes la acuerdan**. Este acuerdo y las condiciones que explicitamos sobre él, será lo que nos habilita a **renegociar** o **reclamar** en el caso que la promesa no sea cumplida.

La **promesa** tiene 4 elementos:

- orador:
- oyente
- la acción a realizar
- tiempo de entrega de los resultados esperados

A estos 4 elementos que define Echeverría, podemos sumarle las condiciones de satisfacción, que son los **requisitos** con los que evaluaremos cuando se informe que la acción fue realizada y son útiles para definir las características de tal entrega. Aquí también es valioso aclarar qué sucede con todo lo establecido y acordado cuando no se cumple, ¿cómo nos adecuamos a los emergentes? ¿qué condiciones son renegociables y cuáles no?

Por ejemplo: “Te pido que realices el reporte de ausentismo los días miércoles, antes de las 15hs”. Si la persona a quien se realizó el pedido acepta, esto se convierte en una promesa.

Ejemplo desde el pedido	Ejemplo sin el pedido
“Te pido que me entregues el reporte miércoles a las 10hs. Por favor, que estén presentes todos los ítems que acordamos: destinatarios, tiempo, fecha. ¿Es posible para vos hacerlo?”.	“Hay que elaborar el reporte lo antes posible”



Es importante destacar que un pedido **no es una orden**. Esto porque la persona que recepta el pedido puede declarar que no acepta o reformularlo. Entonces la aceptación no es obediencia, sino un acuerdo entre las partes.

Puede suceder en algún contexto que la relación se vea forzada hacia un obedecer, pero en ese caso estamos efectuando una orden, no realizando un pedido. Recordemos que el pedido precisa de la **confianza** como motor de la acción.

1.1 / La expansión de la promesa, desde el pedido y oferta

Si un pedido es aceptado por ambas partes, la otra persona queda comprometida con la acción. Si realizo una oferta, y esta se acepta, yo quedo comprometida en la promesa.

Cuando aceptan ambas partes la promesa, el ciclo se complejiza, dado que las personas involucradas comienzan a llevar a cabo una serie de acciones para cumplirla...por ello, comienzan a coordinar con otros actores para hacer realidad tal promesa. De esta manera, el ciclo que originalmente involucraba a dos partes, ahora suma otros actores y requiere nuevas promesas, pedidos y ofertas.

Algunas consideraciones sobre los PEDIDOS

¿Cómo actúa una persona que sabe hacer pedidos?

1. Identifica claramente a quién realizar el pedido y se hace responsable de lo que solicita. Evita realizar pedidos ambiguos, por ejemplo: "La empresa necesita finalizar ese proyecto ahora", "las consecuencias de no hacer esto pueden ser muy malas para el equipo", "hay que resolver esto cuando antes", "urgente veamos cómo salvar esta situación". En estas declaraciones no definimos sus destinatarios, condiciones de satisfacción y tiempos de ejecución, por lo que no son pedidos.
2. Emite el pedido concreto. Usa datos para realizar el pedido, cantidad, cifras acordadas. Evita dar por obvia la interpretación de la otra persona. Evita declaraciones que den lugar a múltiples interpretaciones.
3. No da por obvio ningún aspecto del pedido. Define en el pedido las condiciones de satisfacción y tiempos de ejecución. Está abierto a acordarlas con la otra parte. Y estas condiciones, como mencionamos, deben ser aceptadas de manera explícita (no suponer que la otra persona está de acuerdo).
4. Estar abierto a recibir un **NO** al pedido o reformular condiciones de satisfacción, sin pensar que esto afecta a la relación con la persona que reclinó.



¿Qué sucede cuando no sabemos cómo realizar pedidos?

Suele suceder que, previo a realizar un pedido, esperamos que los demás se “den cuenta” de nuestra necesidad. Y anhelamos que se hagan cargo de esta, que adivinen cómo abordarla. Algo que es probable que no ocurra. Y al no suceder, nos lleva a un estado de resentimiento con la persona o la situación, y es algo que sucede en nuestro conversar, no con ella.

Si bien esperamos en algunas oportunidades que “el otro se de cuenta”, muchas veces esto no es evidente para esa persona. Por ello la vía del pedido y la promesa es una elección que favorece a ambos.

1.2 / Reclamo vs queja

Todo **pedido** u **oferta** tienen **condiciones de satisfacción**. Denominamos de esta forma a las características que deben tener el bien o servicio, pedido u ofrecido, para que quien lo aceptó esté satisfecho con lo recibido. Dentro de estas condiciones tiene un espacio destacado el factor tiempo, o sea, el momento en que quien acepta debe realizar o recibir el bien o servicio comprometido.

Cuando una promesa no es cumplida dentro de las condiciones de satisfacción la principal consecuencia es la pérdida de la confianza, debido al no cumplimiento del compromiso acordado.

Entendemos a la confianza como un elemento que nos permite coordinar acciones al utilizarlo como un predictor del futuro. Es decir, cuando confío en que alguien va a cumplir con lo comprometido puedo planificar lo que voy a hacer con ese bien o servicio que voy a recibir en las condiciones pactadas, habilitándome a su vez a generar otros compromisos con otras personas o conmigo mismo.

Una vez producido el incumplimiento de las condiciones de satisfacción contenidas en la promesa, puedo pedir que el daño causado sea reparado.

Esto se puede lograr a través de la generación de un nuevo acuerdo que sane el daño y restituya la confianza, o a través de la reparación que es una acción que, si bien no reemplaza a la que se había comprometido en la promesa original, es de un tipo tal que permite salvar el daño ocasionado.

Si una promesa no se cumple, el impacto puede ser en dos dominios:

Operativo: la tarea o proyecto se ve resentido.

Relacional: el vínculo se afecta, dado que la confianza entre las partes se resiente.



Cuando la promesa no fue cumplida, tenemos derecho a **reclamar**. Dado que cuando la realizamos acordamos condiciones de satisfacción y tiempo. En esta instancia es posible diseñar un reclamo eficaz ¿Cómo lo hacemos?

1. Pedimos a la persona que no cumplió con la promesa, conversar sobre el tema. No es necesario tener una situación formal para ello, solo con solicitarlo y que acepte, es correcto.
2. Revisar condiciones de la promesa: lo que se pidió, cómo, cuándo.
3. Chequear por qué no se hizo y no se avisó sobre el retraso.
4. Explicar el inconveniente que esto causa. Basarse en hechos, no en emociones.
5. Renegociar las condiciones de un nuevo pedido. Acordar y registrar.

1.3 / Diferencia entre queja y reclamo

Queja	Reclamo
Se realiza a cualquier persona, no necesariamente a quien realizó la promesa.	Se realiza a quien no cumplió la promesa.
Se centra en la persona.	Se centra en la promesa (acción o tarea) no realizada.
Se basa en las interpretaciones, percepciones o juicios sobre otro.	Se basa estrictamente en los hechos.
Nos pone en víctimas.	Nos da margen de acción, como protagonistas de la situación.
Suele funcionar como un “ataque”.	Tiene como objetivo reparar la situación.



Debilita el vínculo.	Fortalece el vínculo.
Puede generar emocionalidad vinculada al malestar.	No suele generar emocionalidad vinculada al malestar.
Genera resentimiento	Genera aprendizaje

Conocer y distinguir cómo efectuar un reclamo, fortalece nuestras conversaciones para no generar ni entorpecer el **ciclo de la coordinación de acciones** y, por lo tanto, nuestras promesas. Es fundamental tomar conciencia que cada vez que fallamos o no respetamos el factor tiempo o las condiciones de satisfacción **nuestra confianza se ve afectada** impactando directamente con nuestra identidad pública.

1.4 / Ciclo de Coordinación de Acciones

Con estos conceptos en claro, podemos avanzar hacia cómo conversamos utilizándolos, o no, en una conversación. Para ello describiremos las etapas del ciclo de coordinación:

La estructura del Ciclo Básico de Acción consta de dos roles:

1. Una persona o institución que llamaremos: El Cliente
2. Una persona o institución que llamaremos: El Proveedor

Y tiene actos lingüísticos básicos.:

- La Petición o la Oferta
- El Compromiso
- La Declaración de cumplimiento
- La Declaración de Satisfacción

Y cuatro fases posibles.

- Fase de Preparación
- Fase de Negociación



- Fase de Ejecución
- Fase de evaluación

Toda acción exitosa, de forma consciente o inconsciente, describe esta estructura, y viceversa, toda acción infructuosa falla en completar adecuadamente uno o más de estos actos y se queda estancado en alguno de los estados.

Representamos estas relaciones con una forma gráfica que denominamos “ciclo de coordinación”.

Este muestra cuatro fases asociadas con el ciclo de coordinación y con los estados, es decir respectivamente: preparación, negociación, ejecución y evaluación.

Las cuatro fases del Ciclo Básico de Coordinación de acciones

Fase de Preparación

En esta fase ocurre la preparación de un pedido del Cliente al Proveedor, o con la preparación de una oferta del Proveedor al Cliente. Aquí tienen lugar las conversaciones que dan forma a un Pedido o 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 que llamamos el **Hacer el Pedido o la 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, aquí ocurren conversaciones en las que ambos acuerdan las condiciones con que este Pedido u Oferta serán realizados para dar satisfacción a ambos actores.

Esta fase finaliza al hacer el Proveedor o el Cliente un acto 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 la Oferta (en ambos casos el Proveedor es el responsable de ejecutar la acción involucrada en esta fase), ocurren las conversaciones que el Proveedor requiere tener para la realización 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 donde el Cliente debe de evaluar si el Pedido ha sido completado a su satisfacción o no.



Fase de Evaluación

En la 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 completadas.

Según esta evaluación, el Cliente hace, al final de esta fase, una declaración de satisfacción, o no, por el cumplimiento de las condiciones acordadas y el ciclo termina con el estado de Terminado.

2

El feedback como elemento potenciador de las relaciones

A diferencia de evaluar, dar un feedback implica la aceptación de la persona a quien lo vamos a entregar, la preparación de esta instancia considerando solo las acciones que ha realizado (evitar hablar de la persona, sino de sus acciones), y principalmente, ofrecer opciones de mejora.

Con esta acción cada persona puede tener una perspectiva sobre su desempeño laboral y las habilidades, capacidad para socializar y resolver conflictos en su equipo de trabajo. A la vez quienes lideran, pueden tomar decisiones sobre la formación y crecimiento de los colaboradores. Estas conversaciones también nos pueden brindar información sobre:

Compromiso de la persona con el proyecto y/o el rol.

Conocer la visión que tienen del negocio.

El enfoque en el cliente.

Capacidad de planificación y organización.

Integridad y Confianza

Innovación y Creatividad

Orientación a Resultados

Clima organizacional

Gestión del cambio

Comunicación



Trabajo en equipo y colaboración

Liderazgo

Pasos para realizar un feedback exitoso:



Fuente: Elaboración Mundos E / Adaptado de <https://www.questionpro.com/es/plantilla-de-evaluacion-360.html>

1. Mencionar qué rasgos positivos están presentes y necesitan mantenerse o incrementarse.
2. Destacar qué rasgos necesitan atenuarse.
3. Mencionar qué rasgos necesitan implementarse.
4. Explicar qué rasgos necesitan eliminarse.

Ejemplo 1 de feedback:

- Me gusta cómo definiste el Indicador Productividad.
- Creo que es necesario revisar los plazos de revisión del indicador.
- Quitaría el descriptor sobre compensaciones, porque no lo están midiendo y afecta el global.
- ¿Cómo lo ves? ¿Qué día de la semana que viene lo entregas?

Ejemplo 2 de feedback:

- Me pareció muy bien cómo coordinaste la reunión de hoy.



- Finanzas y Mkt lograron con tus preguntas aunar criterio.
- Igualmente creo que cada área debe trabajar por lo menos en dos indicadores propios
- ¿Lo ves?
- ¿Qué acciones hacemos para que lo logren?

3

El Efecto Pigmalión o la profecía de autorrealización en la evaluación y cómo afecta la productividad y las relaciones

En cualquiera de las instancias en las que nos relacionamos, pero fundamentalmente en la fase de revisión y evaluación, es interesante reflexionar sobre cómo nuestras expectativas afectan el desempeño de nuestro equipo. En ese sentido, existe un concepto que relaciona ambos puntos:

El efecto Pigmalión requiere de tres aspectos: creer firmemente en un hecho, tener la expectativa de que se va a cumplir y acompañar con mensajes que animen su consecución. (Sánchez Hernández, M. y López Fernández, M. 2005)

Dicha profecía puede ser tener un origen tanto externo, cuando otras personas depositan creencias sobre la mente del sujeto; e interno, cuando el mismo sujeto construye la creencia acerca del futuro de su trayectoria, ya sean estas de carácter positivo o negativo. El éxito, con respecto a este tema, radica en la capacidad que tanto sujetos, como personas que les rodean, tengan para poder crear expectativas positivas, creyendo firmemente en ellas y transmitiéndolas con la misma intensidad. Para posteriormente establecer una conexión o simbiosis, que convierta al efecto en un poderoso estímulo.

4

Cierre

Este encuentro tuvo como objetivo trabajar sobre tres actos lingüísticos fundamentales para coordinar acciones con otras personas: Pedidos, ofertas y promesas.



Es a través de cada fase del ciclo de coordinación de acciones que estos actos se ponen en juego y nos abren o cierran posibilidades de concretar nuestros objetivos.

La manera en que escuchamos en las conversaciones de coordinación, pueden generar o entorpecer el curso de nuestras acciones y las que nuestro sistema (familia, equipo de trabajo, por ejemplo), además atravesar el bienestar de quienes forman parte del proceso. Por ello, conversar teniendo en cuenta elementos clave como son el tiempo de las acciones y las condiciones de satisfacción, son clave para el éxito del proceso. Para lograr el acuerdo sobre estos elementos, es preciso poder escuchar a las personas involucradas y comunicar efectivamente lo que precisamos u ofrecemos.

4

Bibliografía

- Anzorena, O. (2016). *El arte de comunicarnos: Conceptos y técnicas para una comunicación interpersonal efectiva*. Buenos Aires: Ediciones Lea.
- Echeverría, R. (2016). *Ontología del Lenguaje*. Buenos Aires: Granica.
- Goldsmith, M. Try Feedforward Instead of Feedback. Consultado aquí <https://www.yumpu.com/en/document/read/45465632/try-feedforward-instead-of-feedback-gazelles>
- Lyubomirsky, S. (2008). *La Ciencia de la Felicidad*. Buenos Aires: Ediciones Mundo Urano.





Autor: Esp. Vanesa Guajardo Molina. Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](#). Mundos E.