



COACHING Y LIDERAZGO

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EL LIDER COACH

MODULO 4

FACILITADORES

**NORA PATLIS
NICOLAS RODRIGUEZ ALVAREZ**

HABILIDADES PARA UNA COMUNICACIÓN Y NEGOCIACION EFECTIVA

LA DANZA DE LA PROMESAS, PETICIONES Y OFERTAS

PEDIDOS ¿PARA QUE PEDIMOS? ELEMENTOS DE UN PEDIDO EFECTIVO

Pedimos cuando tenemos el juicio de que algo falta.

Un pedido es un movimiento lingüístico para obtener una promesa del oyente.

El pedido es una acción: busca cambiar la realidad.

Yo te pido que hagas "x" en un tiempo "y" con las siguientes condiciones de satisfacción "z"

Elementos del pedido:

- Un orador – el que pide
- Un oyente – el destinatario del pedido
- Algo que hace falta
- Una acción a realizar
- Condiciones de satisfacción
- Contexto de obviedad
- Tiempo
- Presupuesto de competencia – cuando pido imagino que el destinatario de mi pedido es competente para darle respuesta.
- Sinceridad entre orador y oyente

Respuestas posibles al pedido:

- Pedir aclaración
- Declinar - NO
- Contra-ofertar o negociar
- Pedir Tiempo
- Declaración de aceptación - SI → Se transforma en Promesa.

Hay algunas construcciones que habitualmente entendemos como pedidos, y que en rigor no lo constituyen:

Ej.: necesito un lápiz... (*¿me estará informando...?*)

Va a venir un camión... (*¿Por qué pensará que para mí es importante? ¿Molestará mi auto?...*)

Me gustaría que me lleves al cine... (*Que bueno, me cuenta lo que le gusta!*)

Ejemplos de respuestas al pedido:

Respuestas ambiguas: Voy a tratar, intentaré, haré lo posible, bueno, después veo, dame tiempo, listo.

Respuestas efectivas: Acepto, Si, me comprometo, lo haré.

Riesgo: Escuchar una promesa donde no la hay. Una aceptación ambigua podría poner en riesgo toda la cadena de compromisos que surgen a partir de una promesa.

¿Qué pasa cuando decimos que SI y queremos decir NO?

Solemos encontrarnos con muchas dificultades para decir NO cuándo queremos hacerlo lo que puede ocasionarnos consecuencias no deseadas. En primer lugar afecta nuestra dignidad y en segundo nuestra identidad pública, ya que lo más probable es que accionemos respondiendo a ese NO que no dijimos, y, en consecuencia, no lleguemos a cumplir lo prometido.

En ocasiones pensamos que aceptar un NO significa perder autoridad y en otras no decimos que NO por miedo, por temor a algo no querido. (a perder nuestro trabajo, a resentir una relación, etc.)

En ambos casos, lo que no estamos pudiendo ver son las consecuencias que esta situación nos genera. Tomar conciencia de cuanto más productivo sería decir que NO a decir que SI nos llevaría a no romper con la cadena de compromisos vinculados a dicha promesa.

OFERTAS. ¿PARA QUE OFERTAMOS? ¿COMO OFERTAMOS?

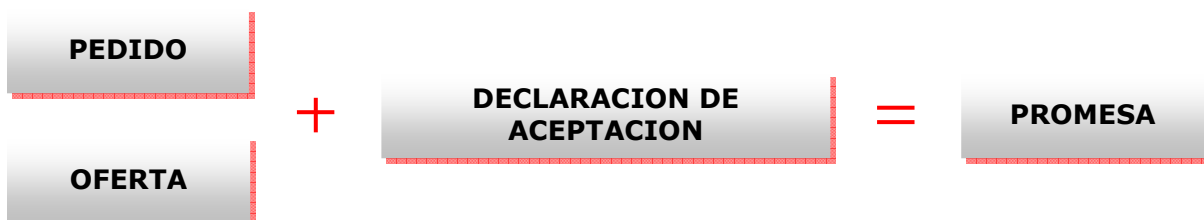
Ofertamos cuando queremos que algo pase. Al ofertar nos hacemos cargo de algo que juzgamos le falta al otro.

Las ofertas enuncian una promesa condicionada, que depende de la declaración de aceptación del oyente. Si hay aceptación, la oferta se constituye en promesa

Contiene los mismos elementos y respuestas posibles que el pedido.

Yo te ofrezco hacer "x" en un tiempo "y" con las siguientes condiciones de satisfacción "z"

Las ofertas y los pedidos son actos del habla que se ejecutan con el objetivo de obtener una promesa.



PROMESAS

Al hacer una promesa no estamos describiendo el estado actual del mundo, sino expresando la intención y el compromiso de hacer que el estado futuro del mundo concuerde con tales palabras.

En las conversaciones en donde se negocian compromisos el objetivo es lograr una mutua comprensión acerca de **"quién hará qué y cuándo"**

En el momento del compromiso se construye una visión del futuro basada en ese acuerdo, tanto para quien promete como para quien recibe la promesa. Cuando la promesa se cumpla, ambas partes habrán hecho real esa visión.

Una promesa es entonces un acto de habla por el cual alguien asume el compromiso de construir algo en el futuro, mediante la ejecución de ciertas acciones, ya sea por sí mismo, o bien por otros por quienes asume la responsabilidad.

Una promesa es responsabilidad de quien promete:

Al prometer estamos aceptando la responsabilidad de honrar el compromiso que asumimos, si eligiéramos no hacerlo, nos cabe la posibilidad de declinar, simplemente decir "no" al pedido, no constituyendo entonces promesa.

Se pueden delegar las acciones necesarias para el cumplimiento de una promesa, no así la responsabilidad sobre las mismas, que es indelegable. Quien suscribe el acuerdo es quien queda comprometido, más allá de quien sea el ejecutor de las acciones.

Una promesa genera una red de compromisos:

Cada promesa es el eslabón de una cadena de compromisos, ya que posibilita la asunción de sucesivas promesas en función de las anteriores, creando una red de compromisos.

Una promesa depende del contexto en el que es formulada y conlleva un cierto riesgo interpretativo:

Las distintas personas suelen operar desde distintos contextos, los que podrán generar diferentes interpretaciones acerca de los compromisos que se asumen, sumadas a las que de por sí producen los distintos modelos mentales de los interlocutores. Esto implica la necesidad de tener en cuenta en que contexto se establece el compromiso, y tomarse el tiempo necesario para establecer un marco interpretativo compartido a fin de reducir el riesgo de interpretaciones equívocas.

El ciclo de la promesa es el eslabón básico en cualquier coordinación de acciones. Podemos expresarlo en su forma canónica:

Yo te prometo hacer "x" en un tiempo "y" con las siguientes condiciones de satisfacción "z"

La promesa es un compromiso a partir del cual podemos coordinar acciones con otros, crear futuro, intervenir en la calidad de las relaciones que tenemos, generar confianza, tiene impacto en la construcción de nuestra identidad pública y en los resultados que obtengamos.

- Funcionan dentro de un "espacio declarativo"
- Son actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otros.
- Al prometer nos comprometemos con el otro a ejecutar una acción en el futuro.
- Implican un compromiso mutuo.
- Esperamos que quien la ejecuta cumpla con las condiciones de satisfacción de la misma.
- El incumplimiento de una promesa nos da el derecho a formular un reclamo.
- Involucran una conversación entre al menos dos personas.
- Son constitutivas de la existencia humana.

El acto de promesa y elementos fundamentales

- Un orador
- Un oyente
- Una acción a llevar a cabo.
- Un tiempo establecido.

1º paso: Es estrictamente comunicativo. (Lingüístico)

2º paso: Es el de cumplir la promesa. (Puede o no ser comunicativo.)

Desarrollo del ciclo:

- Detección de una necesidad
- Etapa 1: **Creación del contexto – Preparación**

Es un proceso que va desde las ideas a la acción. Los actos de habla en esta etapa son fundamentalmente juicios y declaraciones.

Indagamos acerca de juicios de posibilidad: ¿Cuál es la necesidad? ¿Cuál es el problema? ¿Cuál es la inversión? ¿Cuál es la oportunidad? ¿Cuál es la urgencia? ¿Cuál es un buen proveedor?

Dedicarle a esta etapa el tiempo que requiere redundará en disminución del tiempo (y dificultades) en las otras etapas. Esta es la única etapa de aprendizaje de todo el proceso, ya que nos permite indagar sobre los modelos mentales (el observador) desde los cuales declaramos nuestros juicios

Finaliza con: Pedido u Oferta

○ Etapa 2: **Negociación**

En esta etapa se dan las posibles respuestas al Pedido u Oferta. El proceso va desde acciones a ideas. Es posible que requiera revisar parte de la etapa 1. De esta etapa surge el “corazón del proceso”: **las condiciones de satisfacción**

Finaliza con: **Declaración de aceptación** ⇒ **Promesa**

○ Etapa 3: **Ejecución**

Se realizan las acciones. Si quien ejecuta requiere colaboración se inician tantos ciclos de promesas como actores intervengan. Es importante chequear el avance con las condiciones de satisfacción. Pueden darse también las siguientes acciones:

- Cancelación: cliente cancela el pedido
- Revocación: proveedor revoca el compromiso

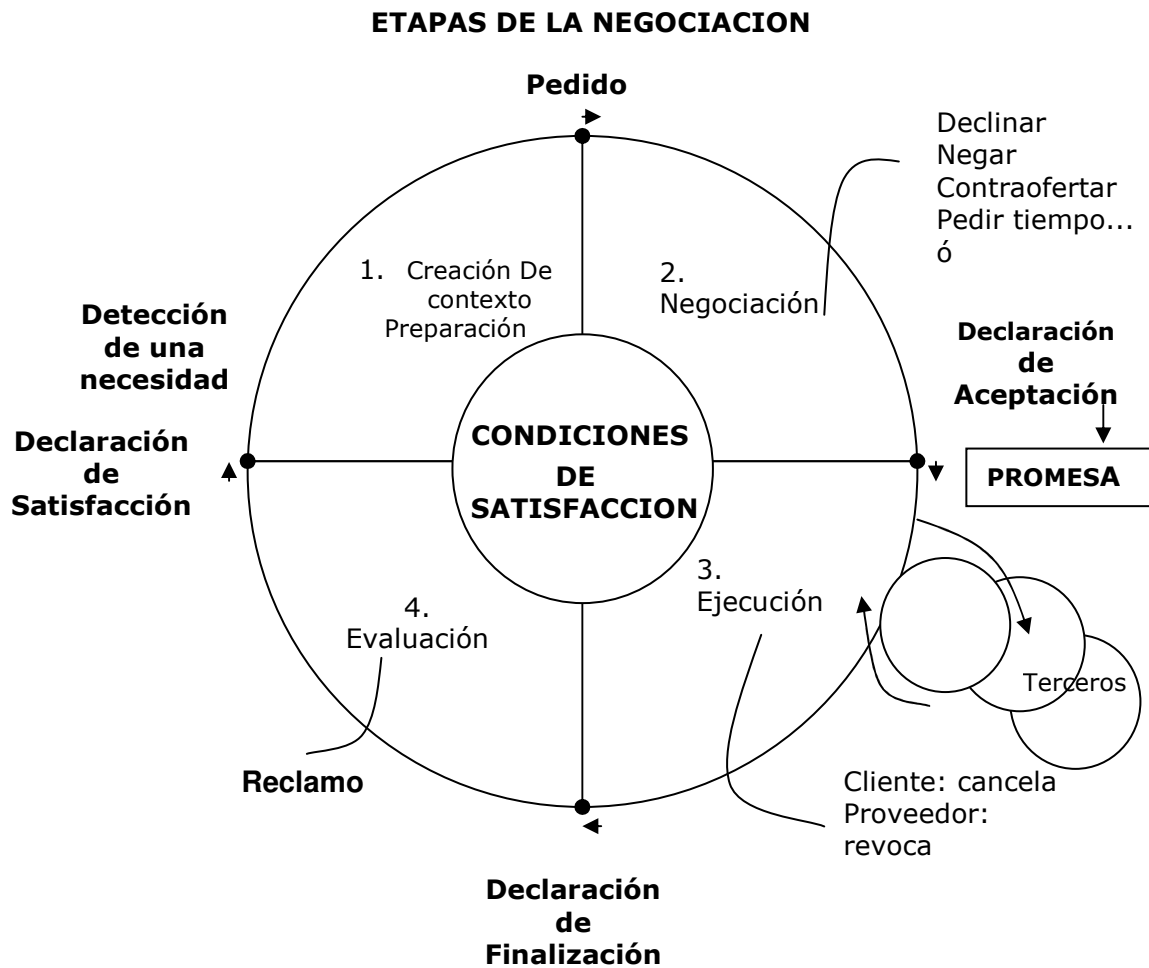
Tanto la cancelación como la revocación tienen costo. El primer costo es el impacto en la confianza, cuanto antes se comuniquen menor será este impacto.

Finaliza con: **Declaración de finalización**

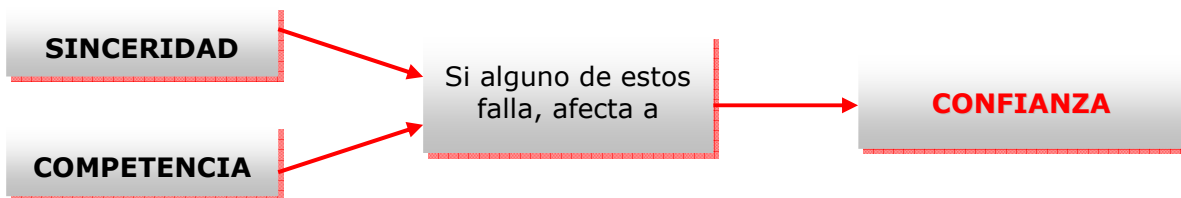
○ Etapa 4: **Evaluación**

El cliente chequea respecto de las condiciones de satisfacción pactadas.

Si concuerda: **Declaración de satisfacción**
Si no concuerda: **Reclamo**



Cada vez que hacemos una promesa, nos comprometemos en dos dominios:



El cumplimiento de promesas afecta tres niveles: la tarea, las relaciones y la identidad.

A nivel de la tarea, el objetivo es coordinar las acciones necesarias para obtener los resultados que se pretenden.

A nivel de relaciones el objetivo es generar vínculos de confianza que lleven a la coordinación efectiva de acciones futuras.

A nivel de identidad, vamos construyendo nuestra imagen pública con el cumplimiento de nuestros compromisos, a partir de actuar con integridad y generar confianza. Integridad y confianza son "intangibles" que derivan de la opinión de quienes evalúan las acciones que realizamos. Honrar nuestros compromisos aporta a la construcción de estos valores, lo que no implica que siempre estos sean cumplidos, es posible honrarlos aún cuando cumplirlos sea imposible, respetando al otro, comunicando las dificultades o cambios sobre la marcha, pidiendo disculpas, anticipándonos y buscando la forma de minimizar los perjuicios causados, usando la dificultad como fuente de aprendizaje.



RECLAMOS VERSUS QUEJAS

QUEJAS IMPRODUCTIVAS	RECLAMOS PRODUCTIVOS
Más que una solución las quejas buscan un oído para desahogarse, pretendiendo reparar el orgullo herido mediante el daño a la imagen del oponente.	Tienen por objeto restablecer la relación y reencauzar la conversación, analizando lo que sucedió diferente a lo esperado y buscando alternativas de reparación
Se expresan generalmente ante terceros, quienes no tienen responsabilidad en lo sucedido ni posibilidades de solucionar el problema.	Se expresan ante quien formuló el compromiso: se apunta a verificar el compromiso previo y el incumplimiento del mismo.
Buscan simpatía y apoyo: esto le permite a quien se queja atrincherarse en la posición de víctima	Se hacen cuanto antes y de una sola vez: la búsqueda es la de la resolución del problema.
Son repetitivas: cuentan la misma historia una y otra vez a distintas personas	Se orientan a reparar la situación y preparar un futuro mejor: reparar el daño en la tarea o en la relación, aprendiendo del error para el futuro.
Terminan con juicios personales negativos Al atribuir malas intenciones al otro se intenta asegurar la imagen de víctima	Terminan en pedidos y promesas: buscan soluciones en lugar de culpables. Implica acciones futuras y nuevos compromisos
Se orientan a la descarga emocional: expresan descontento y enojo y tratan de asignar culpas. Suelen generar actitudes defensivas que no permiten resolver el conflicto	Generan respeto mutuo y espíritu de equipo: fortalece los lazos de confianza entre los interlocutores, reparando relaciones dañadas.
Buscan venganza: más que resolver el problema, se busca dañar la imagen del otro, castigándolo por el incumplimiento.	Establecen la seriedad del reclamante frente a las promesas: Un reclamo comunica al otro que es "tomado en serio", al igual que a sí mismo.
Generan rencor y enemidad entre grupos: Quienes están con quien se queja versus quienes "están con el otro" Lleva a la generación de resentimiento.	Apuntan al protagonismo y al aprendizaje: tomándolo como oportunidad de aprendizaje, permite revisar que sucedió en la comunicación o en la coordinación de acciones.

PASOS PARA UN RECLAMO PRODUCTIVO

ANTES DE EFECTUAR EL RECLAMO:

1. **DEFINIR EL PROPOSITO DEL MISMO:** para reparar la tarea, reparar la relación restableciendo la confianza, desde el respeto y no desde la recriminación.
2. **ESTABLECER EL CONTEXTO ADECUADO:** asegurarnos que los elementos del contexto sean los que deseamos (tiempo, lugar, confidencialidad, estado de ánimo, etc)

AL HACER EL RECLAMO:

1. **VERIFICAR EL COMPROMISO PREVIO:** revisar el compromiso original, observando si ambas partes acordaron lo mismo.
2. **VERIFICAR EL INCUMPLIMIENTO:** Acordar que quien prometió no cumplió su promesa, puede estar creyendo haberlo hecho, o bien puede suceder que habiendo cumplido no lo haya informado.
3. **INDAGAR ACERCA DE LO QUE SUCEDIÓ:** permite acercarse al enfoque del otro, desde el respeto y la validación.
4. **EVALUAR DAÑOS Y EXPRESAR RECLAMOS:** para reparar los daños es preciso reconocerlos y validarlos, ya sea a nivel de tarea, de relación y confianza o de integridad. El reclamo le da a la persona la oportunidad de reparar en los tres niveles, y mucho más que crear conflictos, los resuelve.
5. **PEDIDO DE REPARACION Y NEGOCIACION DEL RECOMPROMISO:** El pedido puede ser simplemente el cumplimiento de lo acordado o puede incluir algún resarcimiento adicional. Es el reclamante quien define las condiciones de satisfacción, que de ser cumplidas, lo llevarán a dar por resuelto y terminado lo sucedido. Hay situaciones en las cuales el daño no es reparable con ningún pedido.
6. **APRENDIZAJE MIRANDO AL FUTURO:** Implica buscar las oportunidades de mejora. Al reconocer las partes del proceso que pueden haber sido las más frágiles, los interlocutores pueden planificar estrategias para evitar daños en el futuro.

EL RECLAMO PRODUCTIVO FINALIZA CON UN PEDIDO EFECTIVO

DISCULPAS PRODUCTIVAS

- Son la contra-partida del reclamo
- No aplica solo con decir "lo siento"
- Lleva a emprender las acciones reparatorias
 - En relación a la tarea
 - En lo que hace a la relación
 - Ayuda a minimizar el daño causado

Como en el reclamo, lo que buscamos es:

- Restablecer la relación
- Reparar el daño a partir acciones
- Protagonismo y aprendizaje

LA DISCULPA PRODUCTIVA FINALIZA CON UNA OFERTA EFECTIVA

Resumiendo...

ACTOS DE HABLA FUNDAMENTALES

1. Afirmaciones
2. Declaraciones
3. Promesas



COMPROMISOS IMPLICITOS EN LOS ACTOS DE HABLA

Cada uno de los actos de habla lleva implícito un determinado compromiso.

