

3.1 CICLO DE COORDINACIÓN DE ACCIONES. BASE DEL CONCEPTO

3.1.1 La confianza como juicio base del ciclo de coordinación de acciones

Hemos sostenido que la negociación se basa en un proceso de conversaciones. Las mejores negociaciones ocurren cuando las relaciones son firmes y sostenibles.

Conversar es una manera de relacionarse. Al negociar conversamos e intercambiamos pedidos, ofertas, promesas, entre otros actos lingüísticos.

Cuando dos personas están en una negociación, la relación puede ser más o menos tensa según la confianza que se tengan y este es nuestro tema.

Goldvarg y Perel De Goldvarg (2012) definen la confianza como la “capacidad para crear un entorno seguro y de apoyo, que genere confianza y respeto mutuo durante todo el proceso” (p. 47). Esta noción pertenece al entorno del *coaching*, que es un proceso de acompañamiento transformacional de personas y organizaciones a través de las conversaciones.

¿Cómo unimos la línea del *coaching* con la negociación?, simplemente al entender que los negociadores deben tener muchas de las competencias que tiene un *coach* ontológico, dado que cada negociación transforma realidades.

En este sentido, podemos sostener que la confianza es un verdadero facilitador de las relaciones y estas, de los acuerdos duraderos.

Continúan Golvarg y Perel De Goldvarg (2012)

El filósofo alemán Martin Heidegger, en su libro *Ser y tiempo*, sostiene que la única certeza que tiene el ser humano es la de su finitud, o sea, la de su muerte. No sabe cuándo ni cómo terminará su vida, pero cuando nace ya es lo suficientemente viejo como para morir. Frente a la incertidumbre y al

reconocimiento de la gran vulnerabilidad que amenaza nuestra existencia, la confianza cumple un papel esencial. Cuando hay confianza nos sentimos más seguros, más protegidos, menos vulnerables. Cuando no la hay, las amenazas parecieran aumentar. Tenemos la sensación de que corremos peligro, y de que estamos expuestos a mayores riesgos. Aumenta el temor, que es una señal de alerta, un aviso de un posible riesgo frente al cual podría estar en juego la integridad. Si alguien inspira confianza, el otro tiende a pensar que sabrá “hacerse cargo” de él, que se preocupará de las cosas que le importan, que tomará en cuenta sus inquietudes y procurará no hacerle daño (...) Fernando Flores sostiene que confiar “es algo que hacemos, que creamos, que construimos, mantenemos y sostenemos con nuestras promesas, compromisos, emociones y nuestro sentido de integridad. Confianza es una opción, una decisión”. La confianza empieza con una evaluación, un juicio. La confianza crea confianza (p. 48 y 49).

De todo lo anterior podemos deducir que, si la confianza es un juicio (es decir una opinión), entonces es válido tomar lo que dicen Goldvarg y Perel De Goldvarg de que **la confianza crea confianza**.

Primero veamos por qué se la considera un **juicio**. Según Agüero y Sturich (2005) el juicio es

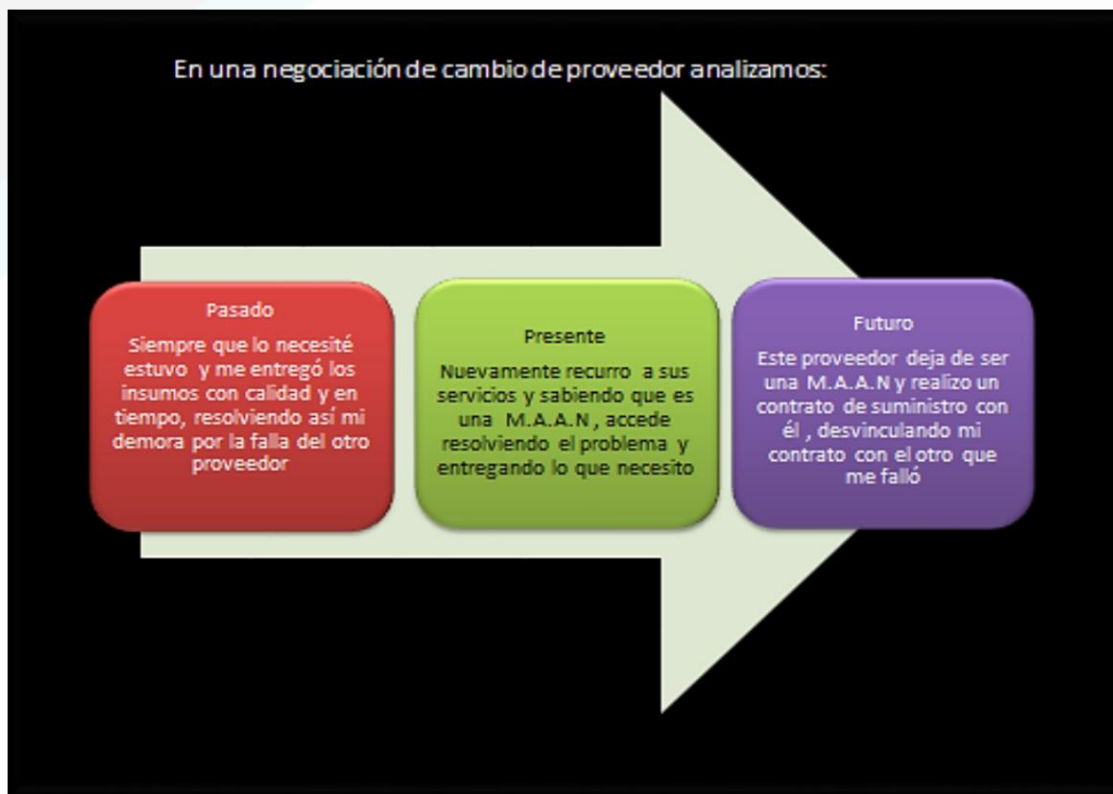
un tipo particular de declaración que más impacto tiene en nuestra vida y que hacemos de otra persona o de nosotros mismos, de una situación o una experiencia, que las clasifica según un criterio determinado y según la interpretación de quien lo emite (p. 53).

Por lo tanto, podemos afirmar que el juicio u opinión (según estas autoras) poseen un criterio de temporalidad; es decir, se formula la opinión en el presente a partir de situaciones del pasado y se proyecta un futuro. Todo esto está unido a las interpretaciones.

Es muy importante comprender este acto lingüístico, dado que el juicio nos permite pensar a futuro respecto de las personas con las que negociamos. Además, puede ser válido o inválido. Por ejemplo, si opino que una persona no es competente, para que esa opinión sea válida, debe estar fundamentada en hechos.

Veamos un ejemplo en un diagrama de proceso:

Figura 1: Proceso de elección en base a la confianza



Fuente: adaptado de Agüero y Sturich, 2005.

En esta figura se puede ver como una MAAN (mejor alternativa al acuerdo negociado), concepto analizado en el módulo anterior, pasa a ser la primera opción porque se gana la confianza al responder correctamente los pedidos realizados. De esta manera podemos ver cómo, a través de un *mix* de la técnica MAAN, con las conversaciones y las observaciones sobre este juicio, se puede tomar una decisión.

Veamos otro ejemplo simple: en una negociación, el gerente de una empresa acordó con uno de sus empleados que este último llevaría adelante una tarea innovadora dentro de la organización. Esta actividad implicará mucho tiempo de dedicación y la presentación de reportes de resultados y, también, los tiempos deberán respetarse porque de este proyecto dependen otros contratos asumidos por la empresa. El gerente confía en este empleado porque lo considera proactivo, prolijo, siempre ha mostrado resultados en tiempo y forma, y, además, está dispuesto a innovar permanentemente. Juntos acordaron tiempos, modos, recursos y todo lo necesario para desarrollar el proyecto. Hasta tanto se vieron los resultados, el gerente estuvo tranquilo en todo momento porque su referente le rendía cuentas del estado de avance de las etapas a través de un sistema que acordaron conjuntamente y, en un archivo compartido, veía como cambiaban los colores según el progreso. También recibía informes parciales y discutían en conjunto todo lo relativo a ese proyecto y las nuevas propuestas de mejora que había en danza para potenciarlo. Llegaron a presentar todo según lo planificado y la empresa también pudo cumplir con sus compromisos asumidos. Luego de un tiempo, ascendieron a este encargado a referente del tema y las empresas clientes empezaron a negociar directamente con él. De esta manera pasó a formar parte de la mesa chica de la empresa.

Reflexione: ¿Qué fue lo que demostró este empleado para que confíen en él?

Justamente, demostró tener los tres aspectos de la confianza desarrollados en el módulo anterior. Recordemos:

- Competencia: la demostró ampliamente en la calidad de sus trabajos previos.
- Credibilidad: estuvo alerta, rindió cuentas y mantuvo al gerente al tanto en todo momento.
- Sinceridad: fue coherente entre lo que decía y hacía.

Todo lo anterior lo convirtió en una persona confiable, por eso es válido el juicio, dado que demostró cumplir con todas las expectativas que conforman las puntas del triángulo de la confianza.

3.1.2 Ciclo de la promesa

La promesa es una manera de generar que los demás confíen en nosotros. Lo invito a ver el siguiente video.

Video 1: Por qué confiar vale la pena

Fuente: Welnet Osvaldo Psicodrama [usuario] (2015). Por Que Confiar Vale La Pena [archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=5IRi6ZiO0_s.

¿Qué podemos concluir al respecto?, ¿Cuál es el mensaje respecto de lo que prometemos y cumplimos o no cumplimos? Estas son algunas preguntas de autorreflexión.

Según Agüero y Sturich (2005) la promesa es el

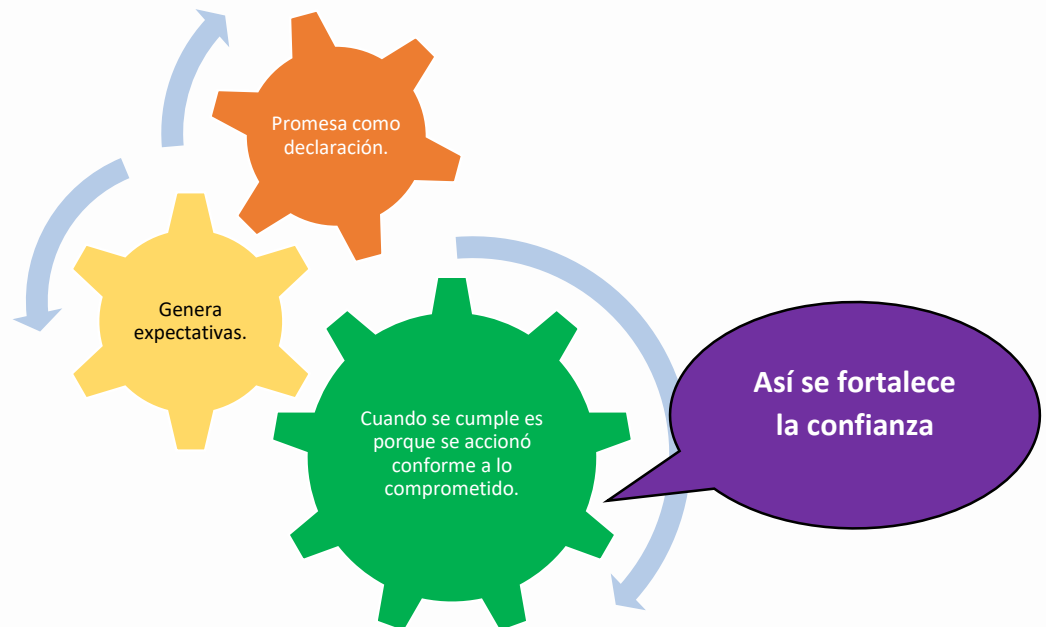
Acto mediante el cual coordino acciones con otros. La promesa se genera al aceptar el pedido o la oferta. Nuestras vidas se encuentran organizadas alrededor de promesas que hacemos a otros y que nos hacen a nosotros. Hacer y cumplir promesas está en el corazón de nuestro tejido social y económico, y la manera en la que se efectúan y cumplen tiene influencia directa en la generación de la confianza o desconfianza (p. 60).

Las consecuencias que genera una promesa forman parte del **ciclo de la promesa**, dado que cuando prometo algo se espera que lo cumpla y aparece la palabra **compromiso**. Decimos que estamos comprometidos cuando ponemos de nuestra parte para realizar algo; es decir, si yo me comprometo en una negociación a realizar una acción determinada, puedo decir que mi compromiso se plasma en la realidad solo cuando acciono tal cosa.

Esto nos invita a reflexionar en cuán livianos somos muchas veces al momento de realizar promesas, por ejemplo, cuando en una negociación nos comprometemos a cosas que no podemos cumplir. Frecuentemente aparecen excusas y escuchamos la frase **estoy**

comprometido/a y en realidad no es así. El compromiso se muestra con la acción, sino no existe bajo este contexto.

Figura 2: Ciclo de la promesa



Fuente: elaboración propia.

Los invito a repasar todas las promesas que ha asumido en una negociación y no las cumplió. Ahora, ¿cómo podemos medir el grado de cumplimiento?

Las condiciones de satisfacción pueden ser una forma de medir, las trataremos más adelante, ahora la tarea es que haga una lista e incluya dos promesas cumplidas y dos incumplidas.

3.1.3 Actos lingüísticos que intervienen en el ciclo

Una de las formas de expresión de los seres humanos es el lenguaje. En una conversación aparecen actos lingüísticos y, en el caso de la promesa, los actos principales que la componen se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 1: Actos lingüísticos de la promesa

Actos/significados	Pedidos	Ofertas	Declaraciones	Afirmaciones
Que son	Constituyen las maneras de solicitar algo que nos falta, por lo tanto, son pedidos de acción futura. Son la manera de concretar una promesa cuando es recibido favorablemente por el destinatario.	Forma de ofrecer algo que creemos que le falta a otro. Son actos de acción futura directa. Abren una posibilidad de acción en el futuro, de concretar una promesa si la otra persona acepta.	Es un acto de creación de realidades a través del cual podemos generar un nuevo y diferente mundo en la vida de quien declara y en la de otros. La declaración genera nuevas posibilidades y contextos de acción.	Actos de observación que se basan en hechos, por ejemplo, decir "llueve".
Como pueden realizarse	En el lenguaje se pueden realizar como sugerencias, pedidos, órdenes, ruegos, etc.		Validez: son válidas si la persona que las dice tiene autoridad para hacerlo y generan el contexto necesario de acción. En el caso contrario, son inválidas. Es esencial tener autoridad para hacerlas ya que solo así se logrará un cambio.	Pueden ser verdaderas o falsas según los testigos o evidencias existentes. Son inciertas si dependen del futuro.
Respuestas	Positivas: "sí, acepto", "acepto y prometo que"	Positivas: "sí, acepto", "acepto y prometo que"		

	Negativas: “no acepto” Contraofertas: “no acepto, pero sí puedo...”	Negativas: “no acepto” Contraofertas: “no acepto, pero sí puedo...”		
Responsabilidad	Cuando pedimos, debemos asegurarnos que el pedido sea completo, claro y preciso.	Cuando ofrecemos, debemos asegurarnos que el enunciado sea completo, claro y preciso.	Por la validez de la declaración (la autoridad) y si se genera el contexto de acción adecuado para que se realice.	

Fuente: adaptado de Agüero y Sturich, 2005.

3.1.4 Acciones posibles

Al realizar una promesa debemos tener en cuenta las condiciones de satisfacción para que sea precisa y concreta. Esto equivale a diseñar una conversación. En este aspecto nos basamos en las preguntas que proponen Agüero y Sturich (2005) para establecer las condiciones de satisfacción:

- a. **¿Quién?** Esto significa que debemos tener claro con quién vamos a conversar para realizar o conseguir una promesa. Esa persona debe ser un sujeto decisor.
- b. **¿Qué?** Esta pregunta se orienta a la precisión en lo que se promete o se pide y la claridad. Lo óptimo es que luego se pueda demostrar con hechos.
- c. **¿Cómo?** Esto alude al modo, a lo que se espera y, en el diseño de conversaciones, también hace referencia a la creación de contexto. En esta pregunta también se considera la emoción para conversar: si estamos enojados no podemos realizar ningún pedido y ninguna promesa porque no está la escucha presente, el enojo desactiva la escucha. También es importante tener en cuenta la emoción del otro.
- d. **¿Cuándo?** Esto alude a los plazos del pedido o de la promesa, claros y precisos. Además, en la conversación resalta la importancia del momento en que se realiza para que sea efectiva.
- e. **¿Para qué?** Esta es la pregunta más importante. Cuando nos preguntamos esto puede ocurrir que todo lo revisado anteriormente quede sin validez, el para qué nos permite diseñar un futuro. Si pedimos y nos preguntamos el ¿para qué? la respuesta puede no ser clara y, por lo tanto, puede hacernos repensar el pedido o la promesa.

Ahora, retomemos la lista de las promesas que no cumplió y las que sí. Lo invito a chequear cada una de las condiciones de satisfacción y pregúntese si faltó algo o no y, si faltó, rediseñe la negociación.

Le presento un ejemplo: una empresa contrató una consultora para realizar un trabajo de coordinación de acciones para las diferentes áreas. En esta organización había un problema de comunicación y de validación. En la negociación, el pedido del presidente de la empresa fue: “necesitamos que hagan un relevamiento del clima y que generen espacios de coordinación entre todas las áreas con la presencia del gerente general. Queremos que los gerentes interactúen entre sí y formen un equipo de trabajo, que transmitan el mismo mensaje y no compitan entre ellos”. Se acordó un sistema de seguimiento, se definieron las actividades a realizar, los entregables parciales y no hubo ninguna objeción. Las reuniones fueron efectivas. Se reportó un problema con el gerente comercial: él no sabía trabajar en equipo y no encajaba su perfil con el puesto y le propusieron un plan de acción para modificar esto.

Al entregar el informe final, el presidente del directorio se apoyó en su sillón durante la presentación y dijo (a los 10 minutos de comenzada la presentación) “esto no es lo que esperaba de ustedes”. Si miramos lo sucedido desde la confianza, su afirmación nos indica que él confiaba en la consultora y que esta lo defraudó. Cuando la consultora indaga respecto a lo que él esperaba en realidad, el presidente respondió “yo esperaba que con estas acciones puedan echar al gerente general porque no nos satisface su gestión”.

En este ejemplo se puede detectar claramente cómo a veces se cree que está clara la negociación y no es así. Si aplicamos las condiciones de satisfacción podemos identificar que al presidente del directorio le faltó precisión en su pedido y que tenía una condición oculta. En este marco no es posible cumplir con sus expectativas.

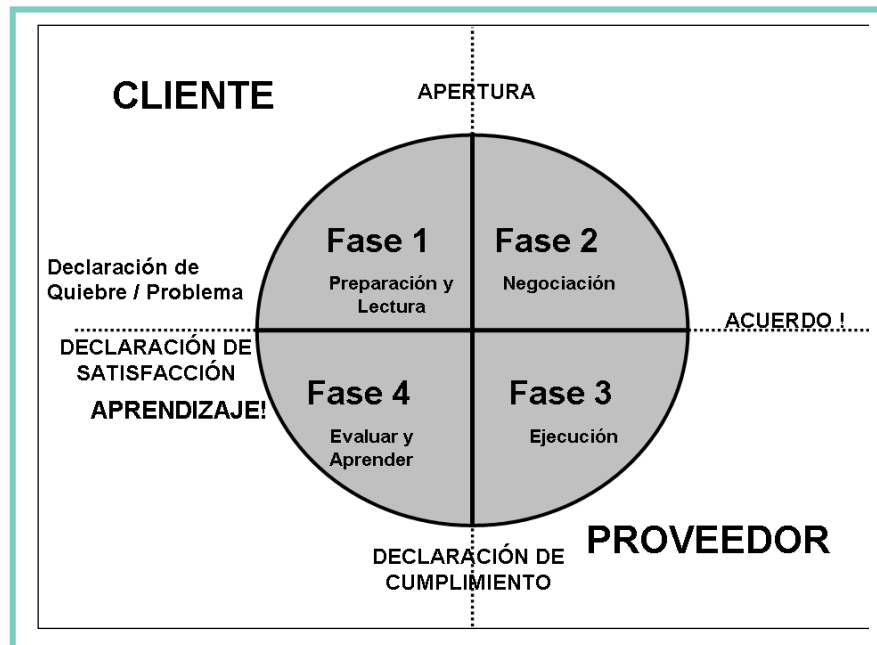
Unidad 2: Dinámica de la coordinación

Del ciclo de la promesa deriva el **ciclo de coordinación de acciones**. Este ciclo es esencial para la negociación y un instrumento estratégico para armar las mesas de negociación.

El proceso de una negociación, según nuestra propuesta, se desarrolla en el contexto de un tipo específico de conversación: la conversación para la coordinación de acciones. Explicaremos ahora la arquitectura del proceso conversacional de base en el que se desarrolla una negociación; es decir, su contexto y las herramientas necesarias para superar los desafíos del mismo.

La forma que hemos elegido para mostrar este proceso es la de un ciclo de cuatro fases, cuyos elementos y relaciones aparecen en la figura de abajo y muestran la interacción posible, ya sea como cliente o como proveedor.

Figura 3: Ciclo de coordinación de acciones



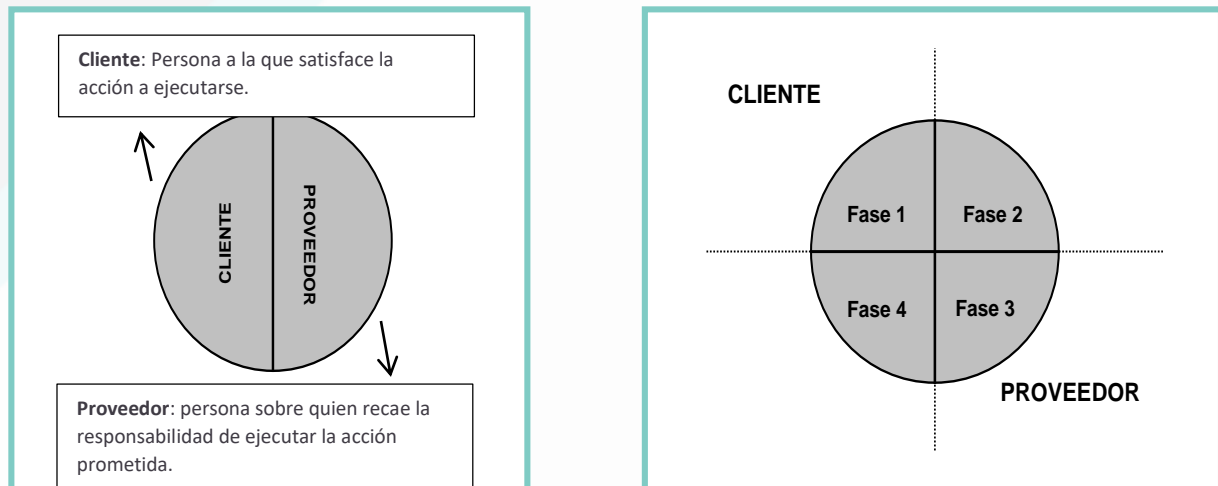
Fuente: adaptado de Fundación para el Desarrollo del Potencial, 2018.

El ciclo de la promesa analizado anteriormente es la base para este ciclo. En este apartado nos explicaremos detalladamente cada fase del ciclo de coordinación de acciones.

El acuerdo es un acto lingüístico complejo e involucra la confluencia de dos actos previos, desarrollados en lecturas anteriores. Decimos que, para que exista un acuerdo, se requiere previamente de una persona que formule un pedido o una oferta y de otra que lo acepte. Es decir que, cuando una petición o una oferta se combina con una declaración de aceptación (un "¡sí!"), obtenemos un acuerdo. Con lo formulado, aparece también otra distinción: para que haya acuerdo debe existir una conversación entre dos personas (como mínimo): una que formula el pedido o la oferta y otra que lo acepta.

Distinguimos así a los dos actores del proceso de construcción de un acuerdo: el proveedor y el cliente. **Proveedor** es la persona sobre quien recae la responsabilidad de ejecutar la acción prometida y el **cliente** es la persona a quien satisface la acción ejecutada.

Figura 4: Actores y esquema del ciclo



Fuente: elaboración propia.

Si bien el ciclo de coordinación de acciones puede tener inicio (comienza con un pedido o una oferta), sus elementos y relaciones son los mismos en ambos casos.

La propuesta es analizar el proceso con el inicio en un pedido. Para ello, dividiremos el ciclo en cuatro etapas o fases. Cabe destacar que los dos negociadores deben habitar sus respectivos roles durante el proceso: son clientes de su necesidad y proveedores de la necesidad de su contraparte.

Actividad: lo invito a elegir una negociación compleja en la que haya participado y, a partir de todo lo que recuerde, reproduzca esa negociación dentro de este ciclo de coordinación de acciones. Arme el esquema en una hoja y, como técnica de descarga mental, utilice *post it* o cualquier otro recurso que tenga a mano para responder las preguntas de cada fase y evaluar si realmente hubo una coordinación de acciones. Será como armar la bitácora de esa negociación. No lo deseché cuando haya finalizado, ya que retomaremos esta actividad más adelante.

3.2.1 Primera fase: crear contexto

En la primera etapa se presenta el contexto en el cual va a suceder la conversación principal (la de la fase 2). El hito inicial de este camino lo constituye, según nuestra propuesta, una declaración de insatisfacción por parte del cliente a partir de los siguientes juicios:

- Que algo falta. Se trata de alguna necesidad o inquietud que tiene el cliente.
- Que eso que falta no puede ser proveído por el curso normal de los eventos. Si lo que lo que hoy me falta me será dado mañana, no se justifica pedir.
- Que aquello que falta es posible de generar. Si considerara que aquello que necesito es de imposible generación, sería absurdo pedirlo.

- Que el cliente no quiere o no puede generarlo por sí mismo y necesita de un tercero.
- Que el proveedor sí puede generarlo.

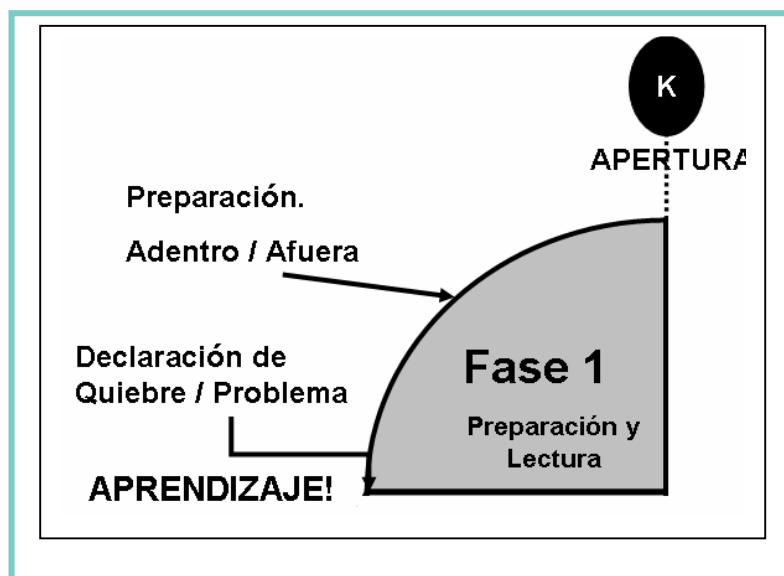
Llamamos **lectura** a esta etapa inicial del proceso. Es importante que el negociador comience el juego haciéndose cargo de que estos juicios le pertenecen dado el tipo de observador (lector) que es de la situación.

Para completar la lectura subjetiva de la mesa negociadora, el negociador elabora un mapa de los potenciales conflictos con los que se encontrará en la mesa.

Una vez declarado el problema o desafío, se inicia el proceso de preparación. Allí se incluyen dos movimientos (en el caso de las negociaciones):

- (1) la conciencia de que las personas involucradas en la negociación son observadores de la realidad;
- (2) la preparación propiamente dicha de lo que vamos a generar durante la negociación.

Figura 5: Esquema de la fase 1



Fuente: elaboración propia.

Herramientas para la fase 1:

- Elementos de la mesa negociadora.
- Círculo de coordinación de acciones.
- Tipos de conflicto.

Hitos de inicio y cierre de la fase 1

Esta fase comienza con una declaración de insatisfacción que puede ser interpretada de diversas maneras (como problema, desafío, quiebre, conflicto, etc.). Concluye con la apertura de la negociación.

En otras palabras, en una preparación hacia dentro, el cliente se detiene a explorar sus propias inquietudes.

Consideramos que en este momento el negociador debe prepararse. Para hacerlo puede recurrir a las siguientes actividades y preguntas estratégicas:

- **Comprensión:** ¿cuál es mi manera de entender esta situación (mi propio modelo mental)? ¿de qué otra manera podría hacerlo?, ¿qué hechos y juicios conforman mi inquietud? Respecto de mis juicios u opiniones: ¿son válidos?, ¿están fundados? Estas preguntas ayudan a la tener precisión de la propia percepción.
- (Escenario 1) **Negociar el objetivo:** ¿qué es lo que desea y necesita? ¿cuáles son sus inquietudes y cómo se satisfacen? ¿qué espera o quiere mi jefe (si lo hay) en esta situación? ¿cuál sería un objetivo ambicioso, pero con fundamentos? Esto ayuda a definir con precisión los pedidos y ofertas.
- (Escenario 2) **Preacordar un plan B:** también es el momento de preparar el MAAN (mejor alternativa al acuerdo negociado), es decir hacerse cargo de la pregunta: ¿qué otras tengo antes de abrir la fase 2 con el plan A? ¿de qué manera voy a satisfacer mis inquietudes y mis necesidades si no logro un acuerdo con este proveedor? Recordemos que la MAAN implica que puedo satisfacer mi necesidad con una persona que es ajena a la mesa actual de negociación.

Al momento de preparar la implementación de la fase 2 podemos preguntarnos:

- a. ¿Qué contexto necesito generar para hacer mis pedidos? ¿en qué medida la otra parte puede transformarse en mi cliente (es decir, necesitar de mí)? ¿cuáles pueden ser sus modelos mentales?, ¿qué juicios puede tener acerca de la situación? ¿querrá sentarse a negociar? ¿cuál será el contexto de espacio o lugar para desarrollar la negociación?
- b. ¿Cuál será la forma más efectiva de plantear y argumentar en la fase 2 de negociación?

Esta etapa concluye con la apertura de la negociación y, a su vez, abre la segunda fase del ciclo.

3.2.2 Segunda fase: la negociación propiamente dicha

Como ya dijimos, la fase 2 del proceso se inicia con la apertura de la negociación. Se trata del primer contacto con la otra parte (el plan A, teóricamente) y de la oportunidad negociar acerca

de la negociación (es decir, hacer una metanegociación). Es el tiempo de definir con la otra parte el contexto en el que sucederá la negociación.

En algunos casos durante esta etapa las partes pueden definir conjuntamente la agenda negociadora, el cronograma de encuentros, la forma de dichos encuentros, el lugar, la duración de las sesiones, etc. Esta etapa concluye cuando uno de los negociadores propone cómo estructurar la conversación (una manera de darle forma y secuencia) que llamaremos: **el planteo**. En todos los casos dicho planteo puede ser ya motivo de negociación.

Como sea, en la apertura, las partes tienen la oportunidad de tomarse un tiempo para comenzar a co-construir el contexto en el que se desarrollará el proceso.

Una nota acerca de la oportunidad para decidir la apertura de la negociación: distinguimos el tiempo de la oportunidad. Parte de las habilidades de un negociador están conformadas por su capacidad para captar el tiempo oportuno para realizar las distintas operaciones que se suceden durante esta etapa.

El medio juego es la etapa donde se verifican las actividades principales de esta fase 2. Ellas pueden consistir en:

- Pedidos.
- Ofertas.
- Contraofertas.
- Renegociaciones (nuevos pedidos y nuevas ofertas).

Todos estos actos fueron desarrollados anteriormente. Nos enfocaremos ahora en **el pedido**.

- **Es necesario que sea preciso:** debe identificar al cliente y al proveedor de cada necesidad, esto ya lo hemos señalado como primera condición del pedido. En este punto podemos remarcar que, cuando estas personas no están claramente definidas en la formulación del pedido (“hace falta completar la tarea”), es difícil coordinar efectivamente acciones (¿a quién le hace falta que la tarea esté completa?; ¿a quién se le pide que la complete?). Como dijimos antes, el pedido debe ser expreso, concreto, claro, medible. Además, es necesario verificar la escucha con la otra parte para revisar que se haya entendido bien.
- **Regenerar el contexto:** el contexto dentro del cual hacemos el pedido influye fuertemente sobre el sentido que el proveedor le otorgue al mismo. Este contexto se conforma por cuestiones de lugar, tiempo y oportunidad, la relación entre las partes etc. Como el contexto es algo que siempre está, es recomendable que el cliente se pregunte por el contexto actual y, en todo caso, que genere uno nuevo si considera (juzga) que el actual no es el apropiado.
- **Expresar qué es aquello que falta:** también nos hemos referido a este presupuesto más arriba.

- **Solicitar: una acción futura:** el pedido debe contener una acción a ser cumplimentada por el proveedor en el futuro. Muchas veces en los pedidos nos figuran acciones sino juicios: “necesito que me des apoyo”. “Apoyo” o “ayuda” es un juicio que un observador hace cuando tienen lugar ciertas acciones. Es importante, por tanto, que en la formulación del pedido aparezcan las acciones concretas que se requieren por parte del proveedor. Esta acción puede consistir en hacer determinada cosa; no hacer tal cosa, o dar determinada cosa.

Tabla 2: Pasos para verificar la oportunidad y claridad del pedido

Acciones para realizar	Condiciones para realizarlas
1. Expresar las condiciones de satisfacción	Para que la acción solicitada satisfaga a quién la pidió es importante que este último establezca con claridad las condiciones que lo dejarán satisfecho al finalizar el ciclo. Remitimos a las condiciones ya tratadas anteriormente. Cuanto más precisos sean los estándares de satisfacción, mayor será el espacio para la coordinación de acciones.
2. Pedir un tiempo	Dado que es una de las condiciones de satisfacción más importantes, la presentamos por separado. Toda petición debe especificar un tiempo para su cumplimiento, de lo contrario el pedido se diluirá y no será efectivo.
3. Chequear el trasfondo de obviedad	Se trata de un conjunto de distinciones compartidas que son el sustento que hace posible la comunicación. Si los seres humanos no contáramos con este trasfondo de obviedad, sería imposible comunicarnos y coordinar acciones. El desafío en esta etapa es definir los límites de este marco de referencia común y no dar por supuesto cuestiones sobre las cuales la otra parte puede tener interpretaciones diferentes. Lo que es obvio para mí puede no serlo para el otro, por lo tanto, es recomendable chequear y acordar. Es obvio todo lo que es demostrable o lo que se pide de manera explícita, igualmente tengo que verificar si lo es

	también para el otro. Por ejemplo, puedo considerar que es obvio que, si llueve, mi proveedor no va a poder realizar el trabajo de construcción al aire libre que acordamos ese día, igualmente lo tengo que chequear.
4. Adecuar la emocionalidad	Como vimos antes, cada vez que pedimos lo hacemos desde determinada emoción, por ello la emocionalidad de la petición compromete muchas veces el éxito de la misma y condiciona el tipo de respuesta que podamos obtener.
5. Hacerse cargo del estado actual de la confianza	Toda promesa requiere de un trasfondo de confianza. Si no tengo confianza en que el otro cumpla con su promesa, no tendrá sentido hacerle pedidos.
6. Elegir una modalidad	Se pueden realizar pedidos a través del verbo que especifica la acción requerida (“prepáreme el informe”, “pague usted”, “comuníquese con el cliente”, etc.). También se pueden realizar el pedido con otros verbos que caracterizan la acción de pedir (“te pido”, “te solicito”, “te ruego”, etc.). Si el pedido no conlleva alguno de estos verbos, es posible que genere ambigüedad.

Fuente: elaboración propia.

Decíamos también que otra de las operaciones lingüísticas que suele verificarse en esta fase dos es la oferta. Como vimos antes, se trata de un acto lingüístico emitido por el proveedor y dirigido al cliente, y resulta ser simétrico al del pedido con relación a sus elementos, porque todo lo referido acerca de los elementos de un pedido efectivo, le resulta aplicable a las ofertas

Tanto los pedidos como las ofertas, pueden compartir las siguientes respuestas a preguntas cerca de los pedidos:

- Solicitar aclaración de la interpretación. “A ver si he comprendido bien, lo que usted me pide (o me ofrece) es...”. Quien recibe el pedido o la oferta puede realizar una primera operación de chequeo acerca de lo que escuchó (interpretó) respecto del pedido o de la oferta. Si entendemos que uno dice

lo que dice y el otro escucha lo que escucha, por lo tanto, solicitar la aclaración acerca de la interpretación es esencial a la hora de coordinar acciones con otros.

- **Contrapropuesta.** Es posible que el proveedor o el cliente, luego de escuchar su pedido o la oferta según sea el caso, no la acepte ni la decline y ofrezca determinadas acciones alternativas; o modifique, por ejemplo, las condiciones de satisfacción. Se abren en esta hipótesis tantos ciclos como ofertas, contraofertas o nuevos pedidos se produzcan. Aquí vuelve a cobrar importancia el trabajo de preparación, ya que les permitirá a las partes del ciclo determinar cuáles son sus alternativas de satisfacción por fuera de esta negociación.
- **Posponer.** Otra posibilidad es que el receptor del pedido u oferta solicite tiempo para responder. Tal vez requiera información adicional para decidir si acepta o declina el pedido u oferta. En tal caso si bien no hay un acuerdo en función de la acción solicitada, las partes podrían iniciar un nuevo ciclo para acordar el plazo en el cual se darán una respuesta.

A la hora de definir el cierre de la fase surge nuevamente la cuestión de la oportunidad, más allá del tiempo físico que las partes hayan invertido en el proceso, aquellos que gestionan efectivamente sus ciclos de coordinación de acciones están atentos a las oportunidades contextuales. Desde esta óptica, apurar o demorar un cierre puede asegurar el fracaso del ciclo.

Esta etapa de cierre de la fase 2 puede estar constituida por dos movimientos diferentes:

- a) **Negativa.** El cliente o el proveedor pueden contestar con un **no** a la oferta o el pedido, según corresponda. En este caso es importante que el negociador exprese y chequee el entendimiento de su contraparte de que ese **no** es al pedido o a la oferta y no la relación.

Nuevamente frente a la negativa de la otra parte, cobra vitalidad nuestro plan B (el MAAN). Por otro lado, frente a la negativa, no hay acuerdo. Para muchos el ciclo termina en este punto. Sin embargo, nosotros proponemos una fase 4: **proceso de aprendizaje**. Proponemos realizar un seguimiento de las negociaciones que no terminaron en acuerdos como una posibilidad de aprender: ¿Cómo satisface sus inquietudes e intereses mi cliente o proveedor si no es a través mío? ¿Qué ha aprendido en este proceso?; ¿Qué cosas haría distinto la próxima vez?, etc.

- b) **Aceptación.** La otra respuesta posible en esta etapa es lograr el **sí**. Recordemos que **sí** es distinto de **ni**. Con esto queremos diferenciar la aceptación de la oferta o el pedido en todos sus términos, de cualquier aceptación parcial o condicional, las cuales pertenecen a la etapa anterior (medio juego) y entran dentro de las **contrapropuestas**. Sí es sí, y es de este modo que se produce la

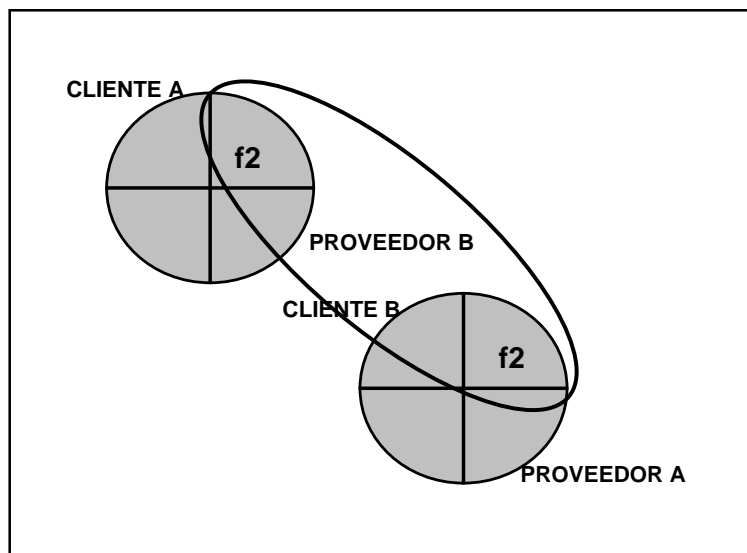
aceptación, se cierra la fase 2 y es inminente la apertura de la fase 3 de este ciclo.

Nota importante: para construir acuerdos efectivos recomendamos que la declaración de aceptación de una de las partes sea interpretada como tal por la otra. Hacemos esta distinción ya que muchas veces no existe tal acuerdo de manera explícita. Respuestas como “no te preocupes”, “haré todo lo posible”, “déjalo en mis manos”, etc. suelen ser enunciados confusos que traen graves consecuencias al resto del proceso porque son imprecisos.

Y la negociación como proceso ¿dónde aparece en todo este esquema? Hasta ahora vimos a la negociación como una fase dentro del proceso de coordinación de acciones (fase 2). Vamos a explicar ahora lo que llamamos **mesa negociadora**.

Decimos que existe una **mesa negociadora** cuando dos o más personas se perciben en forma recíproca como cliente y proveedor entre sí.

Figura 6: Mesa negociadora



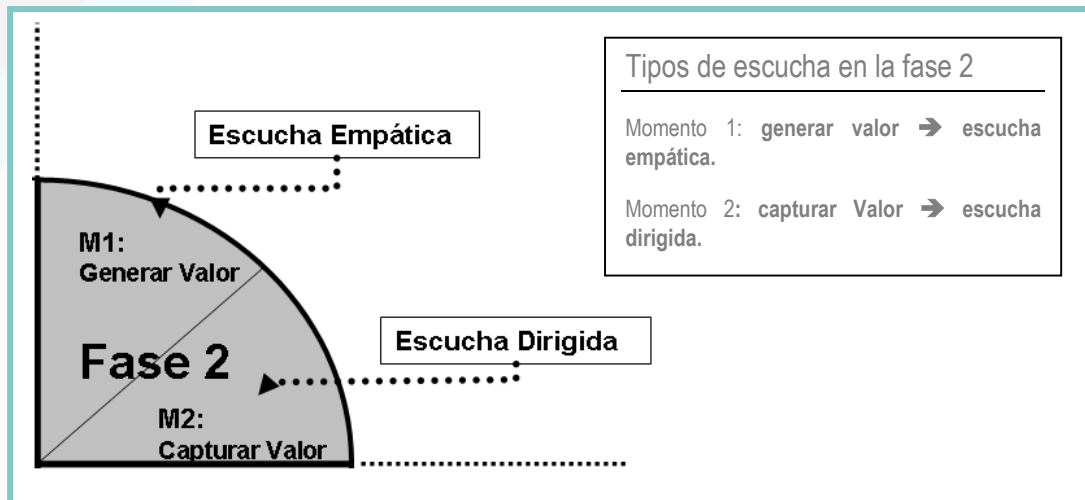
Fuente: elaboración propia.

Mesa negociadora

En la mesa negociadora, emerge como herramienta fundamental otra competencia conversacional: **la escucha**. Distinguimos aquí dos momentos diferentes: en un primer momento, el negociador buscará la generación de valor y en un segundo momento procurará capturar valor.

En el momento de generar valor cobra vital importancia la capacidad de escucha empática del negociador, mientras que, a la hora de tomar valor, resulta adecuada desarrollar una escucha dirigida.

Figura 7: Tipos de escucha en la fase 2



Fuente: elaboración propia.

Además de saber escuchar, los negociadores de éxito tienen capacidades a la hora de hablar, ya sea para **indagar** o **argumentar**.

Indagar las preocupaciones del cliente nos permite mostrarnos como una mejor oferta y esto impacta en el poder relativo de la mesa. Por otra parte, argumentar de manera efectiva nos deja en mejores condiciones a la hora de capturar el valor en juego.

Como ya hemos dicho, el umbral de esta fase a la siguiente lo marca la posibilidad del acuerdo. Este puede darse a partir de la declaración de aceptación (el sí), ya sea del proveedor al pedido o del cliente respecto de la oferta.

En cuanto al acuerdo, diremos una vez más que la claridad de su planteo (en cuanto distinciones compartidas entre el proveedor y cliente) se relaciona directamente con la efectividad de las etapas siguientes del proceso. Queremos decir que, cuanto más tiempo inviertan los negociadores en pulir los detalles del acuerdo (condiciones de satisfacción acordadas, hitos de control y apoyo, cláusulas de salida o renegociación, etc.), más tiempo y recursos ahorrarán a la hora de la ejecución y evaluación del ciclo.

3.2.3 Tercera fase: el cumplimiento

Una vez generado el acuerdo, se inicia el proceso de ejecución o de cumplimiento con aquello acordado (lo que cada parte prometió en su rol de proveedor).

Como hay confianza entre las partes, muchas veces sucede que, en el propio acuerdo, las partes definen los hitos de ejecución durante el proceso.

Estos hitos pueden ser de control o de apoyo (*feedback* o entrenamiento) para asegurarnos el desarrollo de la ejecución.

De todos modos, en esta fase pueden presentarse distintas situaciones:

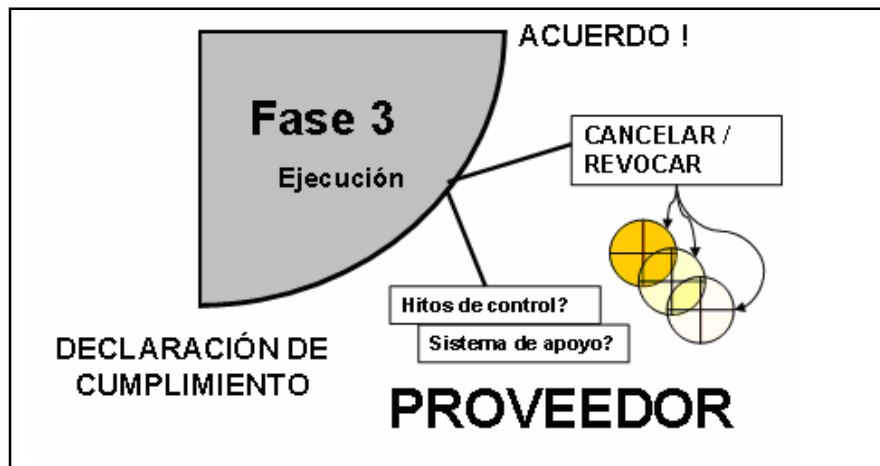
- ✓ Una de ellas consiste en que el proveedor realice aquellas acciones comprometidas conforme a las condiciones de satisfacción acordadas. En tal caso, el ciclo se cierra con la declaración de cumplimiento por parte del proveedor.
- ✓ Puede suceder; sin embargo, que se produzca una circunstancia (aparición de un evento o de una nueva mesa –con otra contraparte- que quiera capturar la capacidad de ejecución ya comprometida del proveedor). Es decir, puede ocurrir un evento exterior como puede ser un cambio climático o la variación del precio del dólar, etc. O surgir una nueva mesa con otra persona que negocia en lugar de quien estaba con nosotros (por ejemplo, un proveedor del proveedor que modifica los plazos o condiciones de entrega).

En este último caso pueden ocurrir varias negociaciones:

- Con el evento (externo) y tomando autoconciencia de cómo la propia reacción a este afecta nuestras promesas. Un buen negociador realiza un plan de contingencias para mitigar estos hechos. El mismo consiste en analizar estratégicamente todas las variables externas que puedan cambiar las condiciones de la negociación.
- Con la nueva contraparte (y si esta afecta la posibilidad de cumplir promesas previas). Se sopesa el valor que aporta cada una de las partes en pugna como proveedores de soluciones para usted.
- Con la primera contraparte: con ella podemos renegociar las condiciones o proponer la cancelación o revocación de lo prometido en el acuerdo. Esta situación pudo ser prevista en el momento de cerrarse la propuesta y es posible que las partes cuenten en tal caso con mecanismos para gestionarla. Sucede, por ejemplo, cuando se firman cláusulas de rescisión (conclusión por común acuerdo) que suelen contener los contratos escritos.

Ahora bien, en contextos menos formales, es decir en el día a día, no siempre prevemos este tipo de situaciones. En consecuencia, se abre la posibilidad de iniciar nuevos ciclos y nuevas danzas de pedidos u ofertas. Si esto no fuera posible, el cliente empieza a considerar la posibilidad de realizar un legítimo reclamo.

Figura 8: Fase tres



Fuente: elaboración propia.

Hitos de inicio y cierre de la fase 3

Esta fase inicia con el **acuerdo o promesa** y concluye con la **declaración de cumplimiento** por parte del cliente luego de realizada la acción comprometida.

La **declaración de cumplimiento** de cada una de las partes como proveedores sucede cuando se dice "toma, te entrego el informe solicitado", cuando recibimos la nota de remito de la mercadería enviada, o la nueva versión del documento ya revisado y corregido. Sin embargo, el proceso de la coordinación de acciones no concluye con esta declaración de cumplimiento, sino que esta abre la última fase del círculo: la evaluación por parte del cliente acerca del cumplimiento del proveedor y el aprendizaje.

3.2.4 Cuarta fase: evaluación

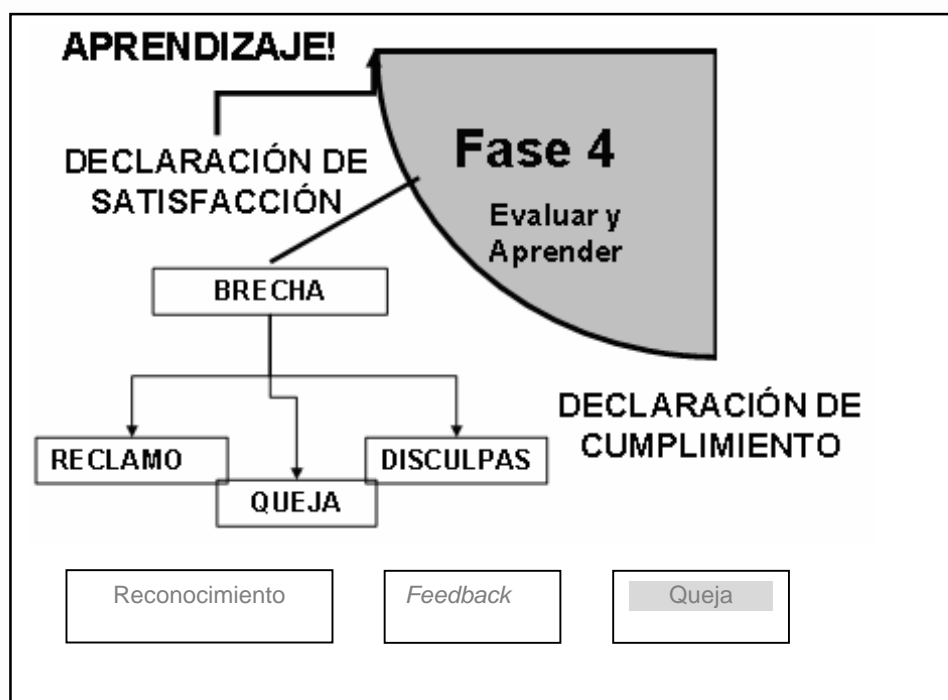
Decimos que el ciclo de coordinación de acciones culmina con la declaración de satisfacción de cada parte en su rol de cliente. Esto es así ya que, como mencionamos, no basta con que el proveedor declare haber cumplido con su compromiso, sino que la coordinación efectiva de acciones requiere, para dar por cerrado el proceso, la declaración de conformidad de cada cliente.

Esto implica evaluar los resultados, es decir, determinar si las acciones realizadas por el proveedor fueron las prometidas y si las condiciones de satisfacción han sido colmadas. En caso de que así sea, el proceso culmina con esta declaración de satisfacción.

Ahora, si en esta etapa el cliente evalúa que existe una brecha entre lo acordado y lo cumplido, aparecen al menos cinco movimientos conversacionales posibles:

- (Los efectivos)
 - 1) El derecho del cliente de realizar un legítimo reclamo frente la promesa incumplida.
 - 2) La posibilidad que tiene el proveedor de pedir disculpas por el incumplimiento (y asumir las consecuencias).
 - 3) La posibilidad de cada uno, en su rol de cliente, de expresar un reconocimiento al proveedor por su desempeño adicional o superior a lo comprometido.
 - 4) Finalmente, una de las conversaciones más potentes en términos de aprendizaje, es la posibilidad de darse *feedback* para futuras coordinaciones.
- (El inefectivo)
 - 5) Quejarse ante otra persona (no frente a la contraparte) por lo que el proveedor no hizo o manifestar sus expectativas no expresadas incumplidas. La queja no aporta nada, por lo tanto, no es efectiva.

Figura 9: Fase 4



Fuente: elaboración propia.

Hitos de inicio y cierre de la fase 4

Esta fase comienza con la declaración de cumplimiento del obligado a la acción y culmina con la declaración de satisfacción del cliente respecto de la acción comprometida.

Toda coordinación tendrá un efecto sobre la siguiente, por lo tanto, es menester para ambos negociadores que cada cliente, con independencia de la brecha identificada en la fase 4, concluya el ciclo satisfecho; es decir, realice su declaración de satisfacción como cliente. Esto incluye, en ocasiones, que el proveedor deba pedir disculpas o recibir reclamos por parte de su cliente.

Actividad

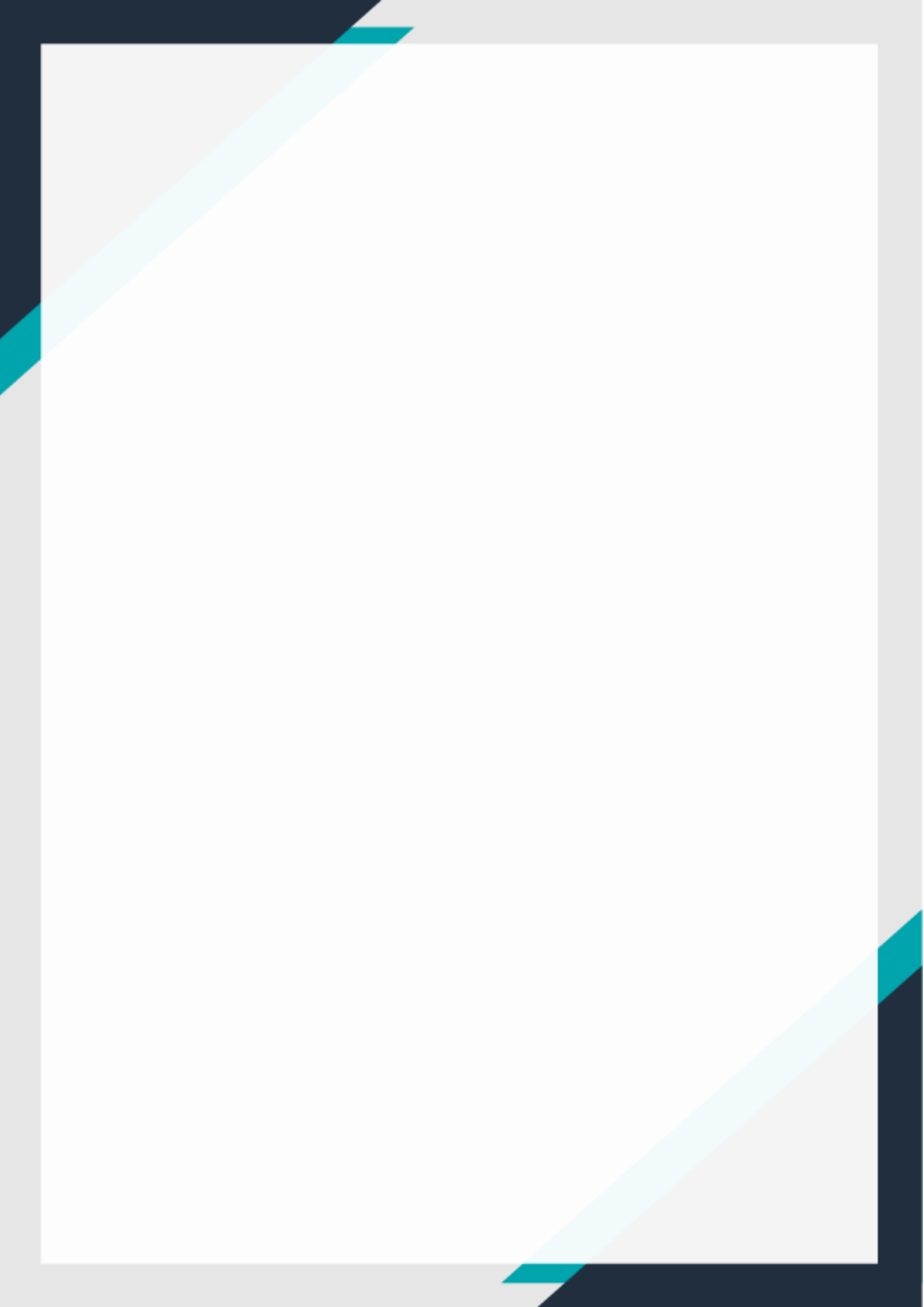
Retome la negociación que analizó al comienzo de la lectura, revise sus notas y conteste las siguientes preguntas:

- 1) ¿Se cumplió el ciclo tal cual como se presenta en la lectura?
- 2) Si se cumplió: ¿qué le agregaría?
- 3) Si no se cumplió: ¿qué cambiaría?
- 4) Como cliente: ¿realizó quejas o reclamos?
- 5) Como proveedor: ¿cómo evalúa su cumplimiento?
- 6) ¿Ha generado la confianza suficiente para poder llevar adelante la fase 4 y generar una relación sostenible con la otra parte?

Figura 10: Ciclo completo con la confianza.



Fuente: adaptado de Oscar Schmitz, 2014 y cocoparisienne [usuario], s.f.



Referencias

Agüero, A. y Sturich, T. (2005). *Diseñando conversaciones*. Córdoba: Consultora.

Cocoparisienne [usuario] (s.f.). *Las manos, cohesión, juntos*. Recuperado de <https://pixabay.com/es/photos/las-manos-cohesi%C3%B3n-juntos-humanos-2888625/>

Fundación para el Desarrollo del Potencial (2018). *Ciclo de Coordinación de Acciones*. Recuperado de <https://sonria.com/coordinacion-acciones/>

Goldvarg, D. y Perel De Goldvarg, N. (2012). *Competencias del Coaching Aplicadas, con estándares internacionales*. Buenos Aires: Granica.

Schmitz, O. (2014). *Coaching: El círculo de la promesa*. Recuperado de <https://www.oscarschmitz.com/2014/01/coaching-el-circulo-de-la-promesa.html>

Welnet Osvaldo Psicodrama [usuario] (2015). *Por Que Confiar Vale La Pena* [archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=5IRi6ZiOO_s.