



KUBADILI

Pedidos efectivos y Ciclo de Coordinación de acciones

Todas las organizaciones tenemos un montón de conversaciones diarias. La calidad, el clima, las relaciones y los proyectos concluidos con éxito dependen del nivel de conciencia que tengamos sobre las maneras de vincularnos, pedirnos, ofrecernos y generar compromisos.

Aprender la forma en la que nos vinculamos dentro de nuestra organización nos permite ser personas más asertivas y coordinar las acciones de forma rápida, eficaz y, sobre todo, preservar nuestras relaciones.

En este artículo vamos a revisar la metodología de Ciclo de Coordinación de Acciones que nos ayudará a trabajar en equipo, buscando crear acuerdos en los que las partes tengan claridad y compromiso.

Ciclo de coordinación de acciones

El **ciclo de coordinación de acciones** es la metodología que nos ayuda a estructurar las conversaciones que tenemos con las personas de nuestro equipo o áreas, para trabajar en equipo y cumplir objetivos compartidos.

Ahora bien, tengamos en cuenta que lo más importante que necesitamos construir y mantener como base ante todo es la ética, la integridad y la confianza.

La confianza es el núcleo del ciclo de coordinación de acciones, nuestra capacidad de hacer promesas está directamente relacionada a nuestra capacidad de confiar y ser confiable. La confianza es un juicio, una valoración que en el ámbito laboral se construye mediante el cumplimiento de acuerdos, hechos concretos observables y una orientación hacia la vocación de servicio. Cada vez que hacemos una promesa, la otra persona nos juzga de acuerdo a nuestra sinceridad, ética, transparencia y responsabilidad.

Haciendo un pedido efectivo

La coordinación es una forma de realizar acciones de manera conjunta para cumplir un objetivo en el cual todas las personas involucradas actúan en consecuencia y son conscientes de cómo sus acciones impactan en los procesos y en el resultado final.

El ciclo básico de acciones ofrece la posibilidad de diseñar procesos complejos de coordinación utilizando como herramienta el lenguaje asertivo, es decir, las palabras exactas para que lo que queremos pedir sea interpretado de la manera correcta.

Si bien hay muchas formas de pedir, la más efectiva es la que sigue el siguiente patrón:

- **¿Quién lo pide?**

En los “hay que”, “se requiere” o “se solicita”, regularmente no se indica **QUIÉN** lo está pidiendo. A veces, las personas con las que trabajamos son simplemente mensajeras. En un “se requiere que se mande la cotización” no queda claro si la está pidiendo alguien de la organización para revisarla o el cliente. Si la persona que lo pide no nos es evidente, ¿quién determinará si lo que estoy haciendo cumple con lo esperado? ¿A quién le puedo preguntar si tengo dudas?

- **¿A quién se le pide?**

Son esos pedidos que se lanzan al aire esperando que alguien lo tome, lo que casi nunca sucede. Por ejemplo: “¿Alguien puede mandar la invitación para la junta?” o “No se olviden de mandar los reportes”. Si el pedido no está dirigido a alguien en particular, ¿cómo puedo esperar que haya una persona que se haga cargo de esto?

- **¿Qué se espera?**

Muchas veces damos por hecho que las personas a las que les estamos haciendo un pedido saben lo que esperamos. El asumir y no especificar con claridad lo que esperamos, es bastante común. Tengamos presente que el resto de las personas tienen su propio mundo y no necesariamente registran las cosas como yo. Como contraparte, si nos encontramos ante un pedido ambiguo no está de más preguntar buscando claridad, así nos ahorraremos tiempo e incomodidades.

- **¿Para cuándo?**

La falta de una fecha límite es una de las faltas que más me encuentro en los pedidos que me hacen por email. Un “Por favor llena esta encuesta” o “Nos reunimos para coordinar”, sin una fecha límite, hace que lo posponga. Incluso cuando pido claridad sobre la fecha de entrega me contestan “en cuanto antes o cuando puedas”. Por lo tanto, para cuándo se espera deberá acompañar a lo que se espera del pedido.

Fase de creación de contexto (o de preparación)

Los anteriores 4 elementos de un pedido efectivo son parte del **contexto** de la coordinación de acciones. La creación adecuada de contexto ahorrará complicaciones o problemas en los pasos siguientes para realizar las peticiones u ofertas. Representa la base, ya que en la creación de contexto se genera confianza entre los interlocutores dándole un sentido y un propósito al trabajo a realizar en conjunto.

El ciclo de una promesa inicia en el momento que se hace la declaración de que algo falta, algo que, de no realizarse la petición u oferta, es muy probable que no se lleve a cabo. Se realiza en consecuencia la petición u oferta para solventar esa carencia.

A continuación se abren dos procesos diferentes que constituyen el centro que define la creación de contexto: el primero es articular la petición para pasar enseguida al segundo, la seducción del interlocutor.

Para articular una petición el proceso se abre con **la manifestación inicial de la inquietud**, la descripción de lo que apunta a la carencia manifiesta. En un segundo momento se hace la **formulación del problema**, en éste se condiciona el tipo de acciones que posteriormente se buscará. La efectividad con la que se aplica una solución está predeterminada por la manera en la que se formula el problema.

Una vez formulado el problema, se puede proseguir con la **búsqueda de la solución**, o si existen alternativas realizar la **selección de la acción apropiada**. Este momento cobra una gran importancia ya que regularmente no existe una única acción a realizar.

Tu pedido bien formulado exige una respuesta clara. Sólo hay tres respuestas claras que deberías aceptar de tu contraparte:

1. Sí, me comprometo
2. No, declino
3. No puedo comprometerme aún por (...)
 - a. Necesito clarificación
 - b. Necesito chequear: me comprometo a responder en X fecha
 - c. Quiero proponerte una alternativa
 - d. Puedo hacerlo siempre que obtenga Y para la fecha Z

Cualquier otra es una falsa promesa que debes rechazar. Aquí hay algunas maneras interesantes mediante las cuales las personas suelen pretender aceptar tu pedido cuando en realidad no se están comprometiendo:

- Sí, voy a tratar.
- OK, déjame ver qué puedo hacer
- Parece factible
- Déjame revisarlo
- Alguien se encargará de esto
- Haremos lo mejor que podamos

Es esencial que, si recibes alguna respuesta de este tipo, confrontes a tu contraparte para

aclarar el compromiso.

¿Qué significa esto?

Cuando tu contraparte te dice: “**Me comprometo**”, asume la responsabilidad de honrar su palabra incondicionalmente. La persona asume la obligación de cumplir con su promesa; y si no puede, debe hacer todo lo posible para hacerte saber con tiempo que no puede cumplir y que tú debes encargarte.

Cuando tu contraparte te dice: “**Yo declino**”, puede que aún trate de hacer lo que le pediste, mas no se está comprometiendo. La persona no te está dando el derecho de hacerla responsable de la promesa. Es mucho mejor obtener un “No” claro que quedar empantanado con un “Haré lo mejor que pueda”, o una frase que evidencia falta de compromiso como “Déjame ver qué puedo hacer”.

Cuando tu contraparte **no está lista** para decir “sí” o “no” inmediatamente, podría:

- **Pedir clarificación** si el pedido no le es claro. Por ejemplo, si tú me pides que te ayude con un proyecto, yo te podría preguntar: “¿Qué tipo de ayuda necesitas?” o “¿Cuándo necesitas mi ayuda?”
- **Prometer responder en un cierto plazo** si tu contraparte necesita comprobar que tiene los recursos, u obtener el compromiso de otras personas, o evaluar si puede cumplir con tus especificaciones. Por ejemplo, si tú me pides que prepare un informe, podría responder: “Déjame ver si tengo la información disponible. Me pondré en contacto contigo en una hora”.
- **Hacer una contraoferta** con una propuesta alternativa para satisfacer la necesidad detrás del pedido. Por ejemplo, si me pides que nos reunamos hoy, podría responder “No estoy disponible hoy. ¿Podemos reunirnos mañana? O si es urgente, podemos hablar por teléfono”.
- **Condicionar su compromiso** si éste depende de factores externos fuera de su control. Por ejemplo, si tú me pides que entregue un pedido urgente, puedo comprometerme a hacerlo solo si me autorizas a pagarle horas extras a mi equipo.

¿Cómo hacer un reclamo efectivo?

Cuando alguien te hace una promesa, no sólo está prometiendo entregar lo que se ha comprometido; también promete no defraudar. Si deseas cooperar con eficiencia (Ello), preservar la relación (Nosotros), y mantener tu integridad (Yo), no puedes permanecer en silencio si hay una avería. Necesitas hacer un reclamo productivo.

Cuando haces un reclamo productivo, buscas restaurar la efectividad, la confianza y la integridad. Te confrontas una sola vez y continúas hasta la resolución. En el mejor de los casos, terminas con un nuevo acuerdo que cierra el asunto. En el peor de los casos, te das cuenta de que tu contraparte no es confiable y puedes responsablemente decidir qué quieres hacer con eso.

Hay tres pasos para un reclamo productivo:

1. **Verifica el compromiso.** Muchos problemas resultan de la falta de comunicación en el momento del compromiso. Crees que pediste X, tu contraparte piensa que prometió Y. Si este es el caso, discutan cómo evitar que esto se repita en el futuro.
2. **Pregunta lo que pasó.** Además de ayudar a entender la perspectiva de la otra persona, la indagación muestra respeto. Ayuda a evaluar si las causas del incumplimiento surgieron después de la promesa y eran por lo tanto imprevisibles. Por ejemplo, si te llamó en el último minuto o no te llamó, pregunta por qué no te avisó antes.
3. **Negocia un nuevo compromiso.** Para reparar el incumplimiento es posible que sólo necesites que tu contraparte vuelva a comprometerse a la promesa original, o tal vez necesite algunas condiciones adicionales. La clave es preguntar con claridad qué necesitas para cerrar el problema, restaurar la confianza y sentirte en paz.

El primer nivel de un reclamo se refiere a la efectividad. Por ejemplo, puedes quejarte por el hecho de que tu contraparte no se presentó a la reunión según lo acordado. La persona podría tener una excelente razón para no haber cumplido su promesa. Por ejemplo, podría haber recibido un pedido urgente de un cliente, con lo que estás de acuerdo tendría prioridad sobre la reunión interna.

El segundo nivel se refiere a la confianza. Por ejemplo, puedes quejarte por el hecho que tu contraparte no te dejó saber cuándo decidió no asistir a la reunión. Es mucho más difícil justificar la falta de una alerta temprana. Si tu contraparte reconoce que su comportamiento era una violación de la integridad y que debería haberte llamado, entonces puedes aceptar sus disculpas y pasar a negociar un nuevo compromiso. Una persona que rompe un compromiso afecta tanto a la tarea como a la relación y la integridad. Al confrontarla, le das la oportunidad de corregir los errores y restablecer la confianza.

PEDIDO EFECTIVO

- 1 CON EL FIN DE OBTENER **A**
- 2 TE PIDO QUE ENTREGUES **B** PARA LA FECHA **C**
- 3 ¿TE PUEDES COMPROMETER?

DISCULPA EFECTIVA

- 1 EXPLICAR LO QUE CAMBIÓ Y NO FUE PREVISTO
- 2 INDAGAR IMPACTO PARA PERMITELO
- 3 OFRECER NUEVO COMPROMISO

COMPROMISO EFECTIVO

ANTES DE COMPROMETERSE

- 1 ENTENDER SOLICITIVO
- 2 TENER PLAN REQUISITO
- 3 TENER LAS HABILIDADES Y RECURSOS
- 4 PODER HACER AJUSTEMENTO AL PROBLEMA
- 5 PODER TENERSE EN CONTACTO CON TU CONTRAPARTE

RESPUESTAS VERIBAS

SÍ, me comprometo

NO, declino

No puedo aún por...

FACTA CLASIFICACIÓN

- PRECISIÓN DE PALABRAS
- CONSERVACIÓN
- CONVICCIÓN

RECLAMO EFECTIVO

VERIFICA EL COMPROMISO

↓

PREGUNTA QUÉ PASÓ

↓

NEGOCIA NUEVO COMPROMISO

→ [icon] → [icon] → [icon]

Información obtenida del "Conscious Business Center" de Fred Kofman.