



Herramientas Conversacionales I

## **TEMA 4. Ofertas**

La oferta es un acto lingüístico que permite a quien ofrece satisfacer una necesidad de otro, a través de su compromiso. Se constituye en un acto condicional, ya que dependerá de la aceptación por parte de la otra persona.



### Ejemplos:

1. “Me encanta la idea de la fiesta, ofrezco mi casa para hacerla”.
2. “Si estás de acuerdo, yo me haré cargo de hacer ese informe”.
3. “Me ofrezco para recoger el pedido en el almacén”.

En cada uno de estos ejemplos quien hace la oferta espera que quien escucha la acepte. Cuando la persona que recibe la oferta la acepta, se completa la acción del compromiso.

En el primer ejemplo, si la persona dice: “Acepto que hagamos la fiesta en tu casa, gracias por ofrecerla”, se establecerá la promesa, la cual generaría unas condiciones de tiempo y de satisfacción. En cambio, si la persona dice: “Agradezco tu ofrecimiento, pero tu casa está muy lejos, prefiero que la hagamos en mi casa”, la oferta no ha sido aceptada y no habrá promesa alguna.



## Ciclo de la oferta

El acto de hacer una oferta comprende cuatro elementos fundamentales:

**El orador:** es la persona que hace la oferta.

**El oyente:** es la persona que escucha la oferta y la acepta o no.

**La acción:** es la oferta en sí, y el proceso para entregar lo ofrecido.

**El tiempo:** es el periodo en el que se llevará a cabo la acción y se entregará lo prometido.



## Ciclo de la oferta

Marcela es una profesional recién egresada de la universidad y hace seis meses empezó su vida laboral en una empresa multinacional de gran prestigio. Está adscrita al área de Gestión Humana y gestiona los procesos de capacitación para todo el personal de la empresa.

El día de hoy está un poco tensa ya que participará en una reunión con la “plana mayor” de la empresa, es decir, los directivos de más alto nivel, y su jefe le ha pedido que presente la información sobre

los programas de capacitación realizados en el primer semestre del año y el impacto de estos en la productividad de la empresa.

Se dirige a la sala de juntas con bastante anticipación pues quiere tener todo listo. ¡Nada puede fallar! Es su primera reunión con los directivos.

Se sorprende por la puntualidad de todos, la reunión empieza a la hora indicada. Hasta su jefe, que siempre llega tarde a las reuniones, ya está allí.

—Marcela, —le dice su jefe—. Te escuchamos, puedes empezar.

Con nerviosismo, pero segura de su buen trabajo, Marcela presenta la información solicitada.

Aunque hay muchas preguntas e inquietudes sobre las cifras de impacto de los programas, se percibe satisfacción por el trabajo realizado.

El presidente de la empresa los felicita y dice sentirse orgulloso de la gran responsabilidad con la que la empresa está asumiendo el proceso de capacitación de los empleados. Sin embargo, solicita que se haga un análisis estadístico más sofisticado para determinar con mayor precisión el impacto de los programas.

Marcela siente que su jefe se sonroja y que se queda sin palabras por un momento, para él la estadística es otro mundo y nunca ha querido incluirla en los análisis.

La situación es embarazosa, el silencio se hace insostenible. Entonces Marcela reacciona y se compromete a hacer los análisis solicitados ofreciéndose ella misma para este trabajo.

—¡Qué locura! —piensa su jefe—. ¿Cómo es esto? ¿Desde cuándo ella es experta en estadística? ¿Qué pasará ahora?

Marcela hace claridad sobre su oferta.

—Puedo comprometerme con hacer el análisis de los últimos seis meses, usando un modelo estadístico cuantitativo con alguna información cualitativa, basados en la encuesta que hicimos a los empleados.





Uno de los miembros de la junta directiva dice que le parece muy bien este análisis, sin embargo, le solicita que haga una comparación de los resultados estadísticos con los informes de productividad y financieros de la empresa, para determinar el impacto de las acciones de capacitación.

Marcela responde que esto es muy pertinente, pero que para hacer este análisis requerirá de una persona tanto del área de Producción como de Finanzas, expertas en la lectura de los informes de sus áreas.

Dado que en la reunión están las “cabezas” de estas áreas, ellos responden que asignarán a las personas para que trabajen con ella. Marcela propone que hará la propuesta de trabajo y la enviará a todos los presentes para que esta sea aprobada antes de iniciar.

El presidente de la empresa pregunta: —Marcela, ¿cuándo podrás entregar este análisis? —A lo que Marcela responde: —por mi parte podría ser en un mes, a partir de hoy, sin embargo, es importante conocer los tiempos de las personas de Producción y Finanzas.

—Entiendo, —dice el presidente. Conversa con ellos y en la propuesta pones una fecha definitiva. Ojalá no sea mayor a un mes. —De acuerdo, —dice Marcela.

Cuando termina la reunión, Marcela y su jefe se reúnen en la oficina de él. Él le manifiesta que está preocupado por la oferta que ella hizo a la junta directiva.

—Marcela, sé que tienes buenas intenciones, pero creo que tu ofrecimiento es demasiado arriesgado, tú eres psicóloga no estadística. ¿Cómo vas a responder con este compromiso? Tú sabes que no me gusta que nos comprometamos con lo que no dominamos.

Marcela sonríe comprensivamente. —No te preocupes, yo soy psicóloga pero soy muy buena en estadística también, y puedo hacer perfectamente lo que ofrecí.

—Vale, vale, —dice su jefe. Te deseo mucha suerte. Comprometerse con la junta es un gran desafío.

Marcela se reúne con las personas que la apoyarán en el proceso y acuerda con ellos que podrán entregar el análisis en un mes. Sin embargo, el proceso no avanza como se esperaba, ya que se desea incluir el último mes, y la información de este aún no se encuentra lista en el área financiera. Marcela, al saber esto, se comunica con el presidente de la compañía y le explica la situación.

—Ella le dice: —tenemos dos opciones: no incluir el último mes en el análisis, o esperar 15 días más para incluirlo. El presidente escoge la segunda opción, y la entrega final del informe se aplaza 15 días.



Finalmente, cumpliendo con la fecha, Marcela se reúne nuevamente con el equipo directivo para presentar los resultados de su trabajo.

—Realmente es un excelente trabajo, —dice el presidente. —Te felicito Marcela. Nos ayuda mucho a entender el impacto de las acciones. Por favor, este informe debe ser permanente en la empresa, quiero verlo cada mes.

Tanto Marcela como su jefe están felices con los resultados, su jefe le dice: —Marcela te felicito, realmente asumiste el desafío y lo lograste. Esto es muy bueno para ti y para nuestra área.

A continuación, se ilustrarán las diferentes etapas del ciclo de la oferta (ver gráfico 1), teniendo en cuenta el compromiso conversacional realizado por Marcela a la junta directiva de la empresa:



Gráfico 1. Ciclo del oferta.



**1. Articulación:** en esta etapa se contextualiza la situación y aparece la lectura de inquietudes.

Marcela presenta en la reunión con la junta de la empresa el informe sobre los programas de capacitación realizados a los empleados de la empresa y su impacto en la productividad de la misma.

El informe es aceptado, sin embargo, la junta solicita hacer unos análisis más profundos partiendo de análisis estadísticos más sofisticados.

Marcela, ante el asombro de su jefe, ofrece hacer este trabajo. En esta etapa aparece el acto lingüístico de la oferta.

**2. Negociación:** en esta etapa se clarifica la oferta y se definen las condiciones de satisfacción, tiempo, lugar, competencia y disponibilidad, y posibles obstáculos. Las opciones que se presentan frente a la negociación son la aceptación, la contraoferta o la declinación. Aquí aparece lingüístico de la promesa.

Marcela clarifica su oferta indicando que hará unos análisis estadísticos cuantitativos y cualitativos, aprovechando la encuesta que ya se hizo a los empleados, mientras que la junta le pide que haga una comparación entre sus análisis y los informes de productividad y financieros de la empresa, para determinar el impacto de la capacitación.

Marcela, aclara, que puede hacerlo siempre y cuando cuente con el apoyo de personas de las áreas de Producción y Finanzas. La junta acepta designar a estas personas y solicita a Marcela la fecha de entrega de los análisis. Marcela propone un mes a partir de la reunión, pero lo condiciona a la disponibilidad de las personas que la apoyarán. Finalmente, se compromete a entregar una propuesta en la que se incluirá la fecha definitiva de entrega.



Tanto la persona que hace la oferta como la que la recibe tiene una gran responsabilidad en la efectividad de la misma. La persona que hace la oferta debe ponerse en el lugar de quien la recibe, teniendo en cuenta la información que necesita. Y la persona que recibe la oferta debe indagar para aclarar todas sus inquietudes.

Cuando Marcela envíe la propuesta a la junta, podrán ajustarla si es necesario. Cuando dicha propuesta esté aprobada por todos, ellos compartirán un mismo lenguaje de interpretación y habrá un acuerdo.

En esta etapa, la oferta queda aceptada o no. Según Wolk (2013), una vez efectuada la oferta se desprenden cinco posibilidades de acción efectiva por parte de quien la recibe:

1. Aceptar la oferta.
2. Declinar la oferta.
3. Pedir aclaración para aceptar la oferta.
4. Comprometerse a dar una respuesta en un futuro definido.
5. Renegociar la oferta (contraoferta).

La efectividad de la oferta dependerá de la forma como esta sea realizada. El siguiente es el patrón de una oferta efectiva:

Una oferta efectiva tiene el siguiente patrón:

- A.** Con el fin de ofrecer A (para satisfacer un deseo o necesidad).
- B.** Ofrezco entregarte B de acuerdo con las siguientes condiciones..., para la fecha C.
- C.** ¿Aceptas esta oferta?

**3. Realización:** en esta etapa se lleva a cabo la acción para cumplir con la promesa. En caso de presentarse alguna contingencia se debe gestionar para evitar la ruptura del compromiso. El incumplimiento de la promesa impactará la tarea, las relaciones y la integridad de la persona o empresa que se compromete. En esta etapa, es posible cancelar o revocar el compromiso, en cuyo caso aparecen los actos lingüísticos del reclamo y de la disculpa. Si hay satisfacción con el cumplimiento de la promesa se declarará el feliz término del mismo.

Marcela ha logrado cumplir con su promesa y ha entregado su oferta a satisfacción de la junta directiva. Es importante resaltar que la oferta incluyó todas las condiciones de satisfacción desde que se formuló.

Si al formular la oferta, las condiciones de satisfacción quedan mal especificadas, son vagas o malentendidas, en lugar de generarse una solución a una necesidad, se generarán problemas que afectarán los resultados y las relaciones.



Se presentaron algunos inconvenientes con la fecha de entrega, los cuales se salían del control de Marcela. Sin embargo, aunque ella no podía cumplir con su oferta en el tiempo acordado, honró su compromiso, ya que gestionó los obstáculos. Ella actuó desde los factores que podía controlar y, finalmente, logró los objetivos.

**4. Evaluación:** en esta etapa se declara la satisfacción por el cumplimiento de la promesa teniendo en cuenta los indicadores de medición, y se reflexiona sobre los aprendizajes obtenidos.



La junta directiva declara su satisfacción con el informe presentado, ya que puede confirmar el impacto de las acciones de capacitación en la empresa y felicitan a Marcela por su buen trabajo. Igualmente, Marcela es felicitada por su jefe, quien se encuentra muy satisfecho con el trabajo de ella.

Como puede observarse en el análisis de las diferentes etapas del ciclo de la promesa, con el ejemplo de la negociación entre Marcela y la junta directiva, la claridad en las condiciones de satisfacción y la gestión de los obstáculos presentados permitieron el cumplimiento de los objetivos, impactando positivamente las relaciones y la integridad. Es clara la importancia de que los interlocutores operen en un contexto común. La claridad en la oferta y en la propuesta presentada por Marcela, y la forma como honró su compromiso con la fecha de entrega, le permitieron abordar el desafío con honor e integridad.



Kofman (2001) defiende que los compromisos conversacionales afectan tres dimensiones de resultados: la tarea, las relaciones y la identidad (ver gráfico 2). En la dimensión de la tarea, el objetivo es coordinar acciones para obtener los resultados que se persiguen. En la dimensión de las relaciones, el objetivo es generar vínculos de confianza que permitan la coordinación efectiva de las acciones futuras. En la dimensión de la identidad, el objetivo es actuar con integridad y dignidad.

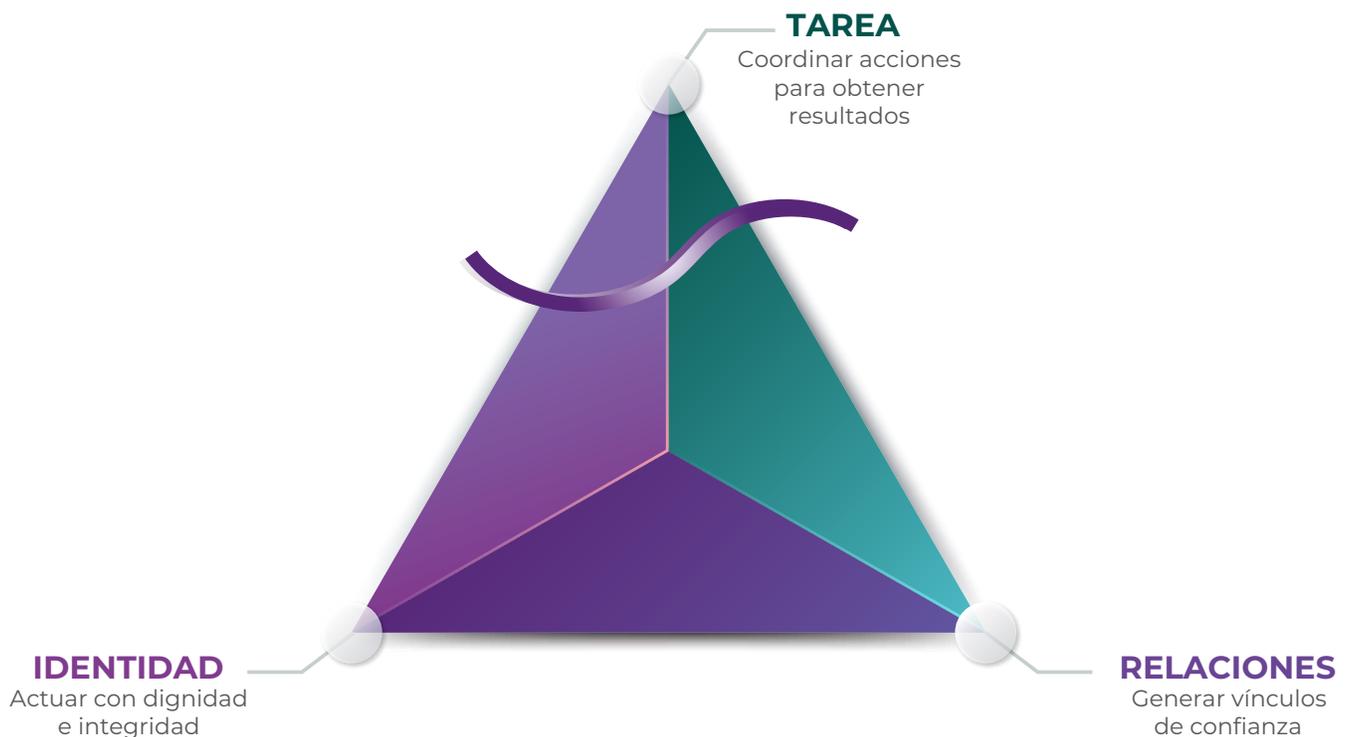
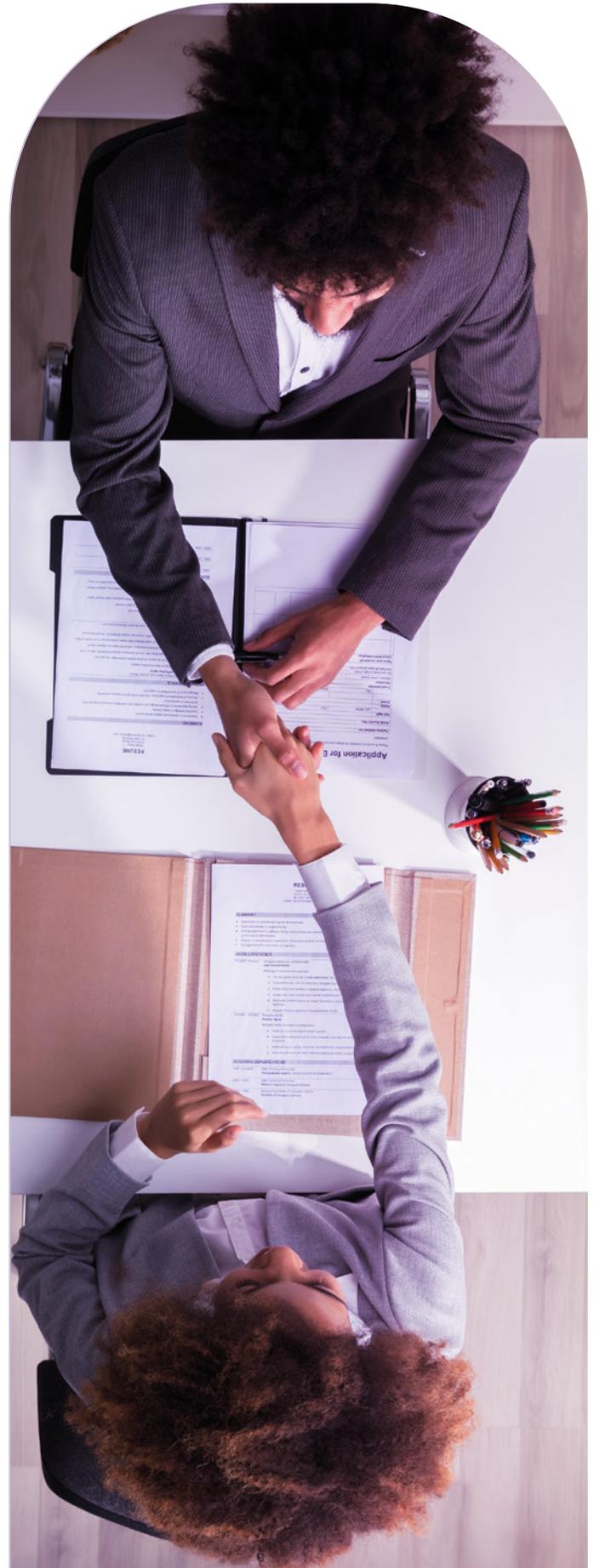


Gráfico 2. Dimensiones de resultados.

Seguendo a Kofman (2001), es posible cumplir los objetivos en las tres dimensiones cuando se privilegian la integridad, la honorabilidad y la confianza.

En el caso de Marcela y la junta directiva, se cumplen los objetivos en las tres dimensiones. A nivel de la tarea, se han cumplido los objetivos. Marcela hizo la entrega de lo prometido con las condiciones pactadas y la junta directiva cuenta con un análisis que le permite tomar futuras decisiones. A nivel de las relaciones, los vínculos de confianza entre Marcela y la junta directiva y su jefe se han fortalecido. Marcela ha mostrado su valor para la empresa, lo que la posiciona frente a sus jefes como una persona digna de confianza. Y a nivel de la identidad, Marcela actuó con integridad al honrar su palabra.

La oferta genera posibilidades de acción, pero también las cierra cuando no hay cumplimiento. Por un lado, las ofertas permiten a las personas hacer lo mejor que saben hacer en beneficio de otros, y elevar su autoestima. Sin embargo, muchas personas no se atreven a ofrecer porque temen dañar su imagen o no tener la aprobación de los otros. También es posible que las personas no hagan ofertas porque no quieren salir de su “zona de confort”. Por otro lado, cuando no se cumple con lo prometido, las personas pierden confiabilidad, dañan sus relaciones con los otros y ven afectada su autoestima. De ahí la gran responsabilidad que una persona asume cuando ofrece.



## Referencias

Echeverria, R (2003). *La ontología del lenguaje*. Buenos Aires, ARG: Ediciones Granica S.A. 6ta. Edición.

Kofman, F. (2001). *Metamanagement: La nueva conciencia de los negocios : cómo hacer de su vida profesional una obra de arte*. Buenos Aires: Granica.

Wolk, L. (2013). *Coaching: El arte de soplar brasas*. Buenos Aires, ARG: Gran Aldea Editores.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.