

**MODELO DE APRENDIZAJE DE COMPETENCIAS COMUNICATIVAS PARA  
INTEGRANTES DE CADENAS DE ABASTECIMIENTO**

MARTHA RUTH MENDOZA TORRES

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
MAESTRIA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D. C.  
2.005

MODELO DE APRENDIZAJE DE COMPETENCIAS COMUNICATIVAS PARA  
INTEGRANTES DE CADENAS DE ABASTECIMIENTO

MARTHA RUTH MENDOZA TORRES

Tesis para optar al título de Maestría en Ingeniería Industrial

Director

INGENIERO ALFONSO REYES ALVARADO Ph.D

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
MAESTRIA EN INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D.C.  
2.005

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Asesor de tesis

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá, 3 de agosto de 2.005

A Dios creador de todo,  
padre  
sapientísimo y amoroso  
bajo  
cuya guía e inspiración me  
ha  
sido posible ver algo de la  
complejidad y belleza del  
mundo  
en el que discurren nuestras  
vidas.

## AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

El doctor Alfonso Reyes Alvarado, asesor de este proyecto, por su apoyo permanente y su valiosa dirección y orientación, por todo lo aprendido a través de sus cursos, por enfocarme en los lenguajes restringidos y por darme la oportunidad de trabajar bajo su dirección.

El ingeniero electrónico Diego Fernando Cano, mi hijo, por sus claras explicaciones sobre la estructura y construcción de algoritmos lo que permitió el diseño de la herramienta conversacional.

El licenciado en Lingüística Wilson López, colega en el ejercicio docente, quien me dio luces sobre las diferentes escuelas lingüísticas, sus autores más representativos y que a través de nuestras charlas me aportó elementos valiosos que permitieron acotar el problema y enfocarlo en conversaciones cliente proveedor.

Las ingenieras industriales Carolina Rico Restrepo, María José Salas y Constanza Pérez, compañeras de la maestría, colegas y amigas, por ser mi grupo de apoyo y discusión académica y quienes con sus observaciones y recomendaciones enriquecieron el desarrollo de este proyecto.

Mi colega y amigo Juan Carlos Villamizar por darme la oportunidad de conocer modelos de conversaciones de negocios y conversaciones sociales, que permitieron enriquecer las bases del diseño de los talleres.

Las directivas de Misión Semilla y los funcionarios entrevistados de las empresas productoras del sector de plásticos, muebles de oficina y maquinaria, por brindarme la oportunidad de entrevistarlos y por su colaboración en la prueba de las herramientas aquí propuestas.

Mis padres por su afecto y su apoyo incondicional.

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1	Nivel de cumplimiento dimensiones de comunicación En Logística
Tabla 2	Análisis conversación 1. Cuento con ello
Tabla 3	Análisis conversación 2. Que significa en la mañana
Tabla 4	Análisis conversación 3. No falta pero falta
Tabla 5	Análisis conversación 4. Enviar es diferente de cumplir
Tabla 6	Análisis conversación 5. Que significa en tiempo "ya va"
Tabla 7	Análisis conversación 6. Diseño de caja gris
Tabla 8	Análisis conversación 7. Viernes no es lo mismo que lunes
Tabla 9	Análisis conversación 8. Pago en especie
Tabla 10	Análisis conversación 9. Kilos vs. láminas
Tabla 11	Consolidación de quiebres observados
Tabla 12	Quiebres típicos
Tabla 13	Lenguaje restringido. Reglas IF – DO
Tabla 14	Análisis conversación 1. Cuento con ello
Tabla 15.	Análisis conversación 2. Que significa en la mañana
Tabla 16	Análisis conversación 3. No falta pero falta
Tabla 17	Análisis conversación 4. Enviar es diferente de cumplir
Tabla 18	Análisis conversación 5. Que significa en tiempo "ya va"
Tabla 19	Análisis conversación 6. Diseño de caja gris
Tabla 20	Análisis conversación 7. Viernes no es lo mismo que lunes
Tabla 21	Análisis conversación 8. Pago en especie

Tabla 22	Análisis conversación 9. Kilos vs. láminas
Tabla 23	Operacionalización de variables
Tabla 24	Resumen de quiebres

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1	Flujos de información y materiales
Gráfica 2	Comunicaciones personales discontinuas en la Cadena De Abastecimiento
Gráfica 3	Componentes de la Gramática Generativa
Gráfica 4	Ciclo petición – promesa – verificación – confirmación
Gráfica 5	Algoritmo Conversación Cliente – Proveedor
Gráfica 6	Intersección petición y escucha Conversación Cliente – Proveedor
Gráfica 7	Estructura por niveles del cuestionario de sensibilización
Gráfica 8	Quiebres típicos en Conversaciones cliente- proveedor
Gráfica 9	Cierre del quiebre SUPUESTO
Gráfica 10	Cierre del quiebre COMPARACIÓN
Gráfica 11	Cierre del quiebre GENÉRICO
Gráfica 12	Cierre del quiebre OBVIO
Gráfica 13	Cierre del quiebre INCOMPLETO
Gráfica 14	Cierre del quiebre NO PERTINENTE



**LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A	Resultados Cuestionario personal No 1
ANEXO B	Resultados Cuestionario No 2
ANEXO C	Tarjetas de quiebres para el juego "Conversaciones Ocultas"

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	21
1.1PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	24
1.2OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.3OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
2. MARCO TEÓRICO	26
2.1TEORIA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA	26
2.2LENGUAJES RESTRINGIDOS	32
2.3GRAMATICA GENERATIVA Y BNF	38
2.3.1 Gramática generativa	38
2.3.2 BNF	42
3. LENGUAJE RESTRINGIDO PARA CONVERSACIONES CLIENTE PROVEEDOR EN EL DOMINIO LOGÍSTICO	45
3.1CARACTERIZACIÓN DE QUIEBRES RECURRENTE EN CONVERSACIONES CLIENTE PROVEEDOR	45
3.2DISEÑO DEL LENGUAJE RESTRINGIDO	62
3.3APLICACIÓN DEL LENGUAJE RESTRINGIDO EN SITUACIONES CONCRETAS	68
4. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE INCORPORACIÓN DEL LENGUAJE RESTRINGIDO A LAS CONVERSACIONES CLIENTE PROVEEDOR	82
4.1 DISEÑO DEL TALLER DE INCORPORACIÓN	82
4.1.1 Cuestionario de sensibilización	83
4.1.2 Presentación de quiebres típicos y formas conversacionales de cierre	87
4.1.3 Juego de tarjetas	93
4.1.4 Juego de roles	95
4.2 MÉTODO DE APLICACIÓN DEL TALLER	97
4.3 TALLER NORMALIZADO	102
5. CONCLUSIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	111

## INTRODUCCIÓN

En el mundo de los negocios se ha enfatizado desde la segunda mitad del siglo XX, la importancia de entender las necesidades del cliente. ¿Pero que sucede cuando el cliente expresa sus necesidades y éstas no son entendidas por sus proveedores? ¿Cómo podría el cliente asegurar que su proveedor ha comprendido lo que desea y necesita?

La situación se complica aún mas, cuando existen acuerdos tácitos y expectativas ocultas de parte y parte, las cuáles no emergen en las conversaciones y no quedan plasmadas en los acuerdos formales escritos.

El proveedor recurre a técnicas de ventas para entender lo que el cliente quiere en términos comerciales, pero en relación con disponibilidad y oportunidad en la entrega de los bienes o prestación del servicio, promesa fundamental de la Logística, las expectativas y necesidades, tanto del cliente como del proveedor quedan expresadas en acuerdos tácitos o en el inconsciente de los actores.

Es solo cuando se presentan problemas o quiebres en la disponibilidad de bienes o servicios o en el flujo de abastecimiento de materias primas e insumos, que surgen los desacuerdos.

En cuanto al cliente, no se ha considerado en nuestra cultura de negocios que deba desarrollar habilidades comunicativas particulares para asegurar la comprensión de sus necesidades y deseos por parte del proveedor.

Esto significa que el circuito comunicativo en las conversaciones de negocios para el abastecimiento de bienes y servicios, esta incompleto debido al rol pasivo de uno de sus actores.

Quien vende desarrolla y apropia técnicas y herramientas para "extraer", por decirlo de alguna forma, la información del cliente. Pero el cliente se limita a exponer sus expectativas y a responder las preguntas del proveedor, pero no se asegura que éste haya comprendido lo que se espera de su rol, y asume que esto se debe dar de manera "lógica" y "natural".

Pero los hechos demuestran otra cosa. En el diario devenir de los negocios se presentan interrupciones o quiebres en los flujos de abastecimiento y prestación de servicios, a pesar de existir conversaciones y acuerdos previos, dados por hecho por los actores del acuerdo.

Ante este panorama, esta investigación busca presentar una propuesta sobre como se podría conversar de manera estructurada, para comprender que quieren tanto el cliente como el proveedor y así poder alinear los significados y las expectativas de las partes, lo que permitirá de llegar a darse, prevenir

interrupciones o quiebres en los flujos de abastecimiento de las cadenas logísticas.

## 1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

La logística es la disciplina que planifica, implementa y controla la eficiencia, los costos, el flujo físico y el almacenamiento de materias primas, productos en procesos, productos terminados e información, desde el punto de origen de las materias primas, hasta el punto de consumo de los productos terminados, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los consumidores<sup>1</sup>.

El continuo desde el punto de origen de las materias primas, hasta el punto de consumo de los productos terminados se conoce como cadena de abastecimiento y corresponde a una red física y virtual, formada por múltiples proveedores, fabricantes y distribuidores, responsables de los procesos de negocios relacionados con la fabricación y suministro de bienes y servicios al mercado, con el objetivo de generar valor en cada transacción e integrar a los distintos actores para brindar una respuesta oportuna y satisfactoria a los requerimientos del consumidor final<sup>2</sup>

En esta cadena se desarrollan dos flujos que son dependientes entre sí, complementarios y transversales a los procesos de la organización : el flujo de información y el flujo de materiales.

El flujo de información se inicia con la información que las áreas comerciales de una compañía obtienen del mercado tanto en términos de potencial de demanda, establecido a través de estudios de mercados y análisis de pronósticos, como en términos de pedidos colocados por los clientes. El evento de recibo de pedidos de los clientes es consecuencia natural del proceso de ventas el cual se basa fundamentalmente en conversaciones cliente proveedor y complementariamente en tecnologías de información y comunicación.

La información sobre demanda y pedidos es procesada para determinar planes y programas de ventas, los cuales son informados a las áreas de operaciones quienes los utilizan como base para establecer los requerimientos de materiales e infraestructura necesarios para responder a la demanda.

A su vez tanto los planes y programas de operación como los requerimientos de recursos son informados a las áreas administrativa y financiera, para que éstas a su vez planeen y programen el abastecimiento de materiales y la provisión de recursos físicos, humanos y financieros para cumplir con la demanda. Para lograr esto, es necesario que las áreas administrativas, específicamente las áreas de compras entren en procesos de negociación con

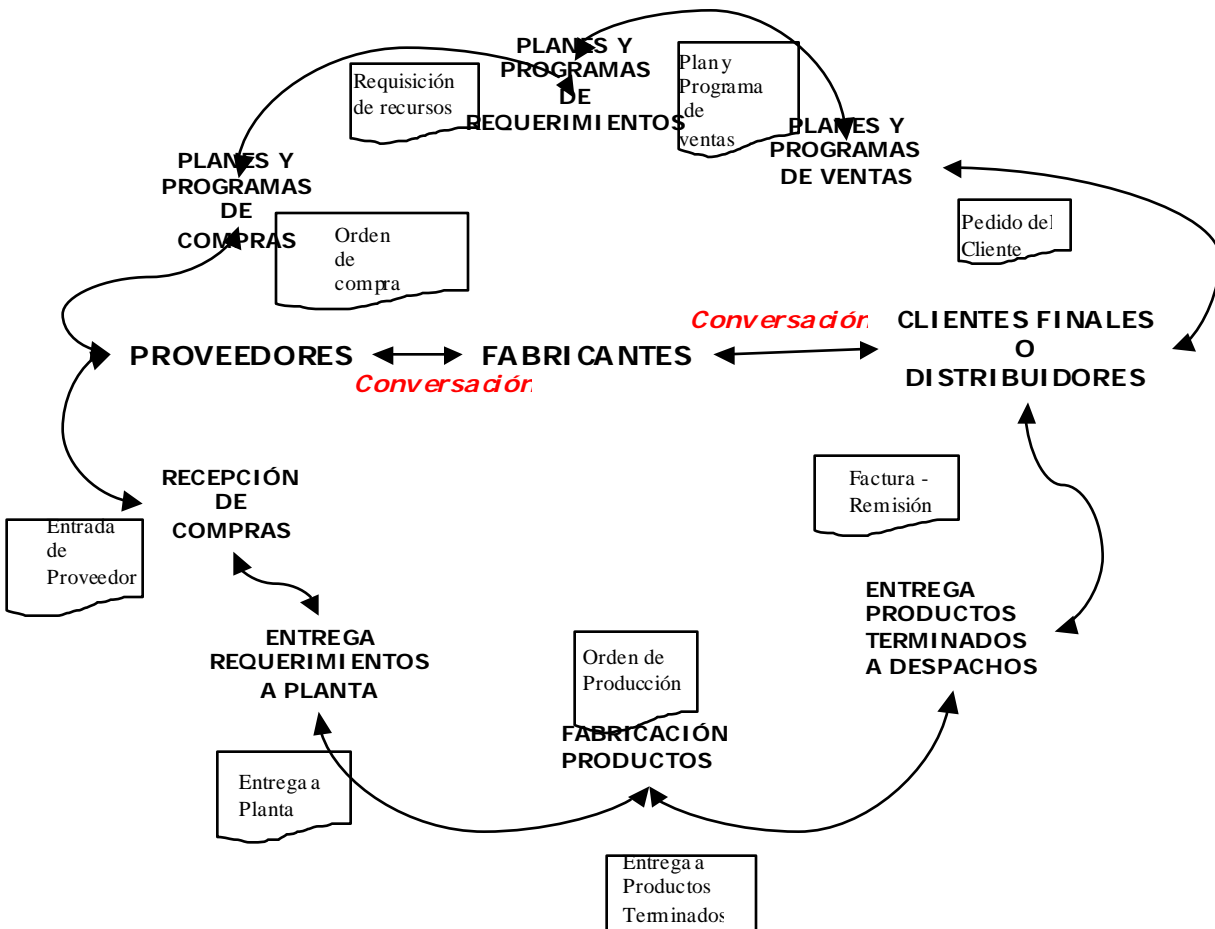
---

<sup>1</sup> Council of Logistics Management 1.998

<sup>2</sup> MENDOZA, Martha Ruth. VELAZQUEZ, Andrés. Investigación en logística: esquema de integración e instrumentación de estrategias de gestión logística para el contexto colombiano. En: Criterio. Revista de la Universidad Autónoma de Colombia, No 31. Noviembre de 2.002. 47 p.

los proveedores de los diferentes recursos, labor que se realiza a través de tecnologías de información y comunicación, pero principalmente a través de conversaciones cliente proveedor.

Una vez logrados los acuerdos de abastecimiento, se inicia el flujo de materiales puesto que los proveedores procederán a surtir los recursos a la compañía y ésta a su vez procederá a fabricar y surtir los bienes y servicios a sus clientes. Si éstos quedan satisfechos, muy seguramente estarán en disposición de comprar de nuevo o de recomendar a esta empresa. El flujo de materiales genera a su vez información que alimenta los sistemas de información de inventarios, costos, contabilidad, cuentas por pagar, facturación y cartera entre otros, lo que permite a la empresa generar órdenes de pago a proveedores, facturas de cobro a cliente, tomar decisiones sobre rotación de inventarios y cartera, fuentes de financiamiento, evaluar costos y utilidades, medir eficiencia y productividad, generar estados financieros, análisis y reportes de desempeño y cumplir con las obligaciones tributarias. La interacción e integración de estos flujos se pueden apreciar en la gráfica uno.



Gráfica 1. Flujos de información y materiales

Por otra parte, dados los avances tecnológicos, especialmente en comunicaciones, hoy tenemos un consumidor más informado pero también más exigente, y una amplia oferta de bienes y servicios a su disposición, además de un acceso a los mercados mundiales, producto de la globalización, lo que ha generado presiones competitivas como no se habían sentido antes en la historia, lo que está obligando a las organizaciones, no solo a ofrecer productos y servicios que cumplan con lo que los clientes demandan en términos de características físicas y funcionales, precio y valor agregado, sino que se cumpla la promesa del servicio, la cual se compone de disponibilidad de producto y oportunidad en la entrega.

Es en este punto donde la logística adquiere relevancia, por cuanto permite cumplir con esa promesa y las empresas que así lo han entendido se han visto impulsadas a invertir los recursos y el esfuerzo que sea necesario para desarrollar fortalezas en este dominio. Pero no basta con la aplicación de herramientas de investigación de operaciones, o el montaje de sofisticados sistemas de telecomunicaciones o la instalación de poderosos softwares CRM o ERP, o tener los profesionales mejor preparados en ingeniería y administración, si los procesos de comunicación humana entre los diferentes integrantes de la cadena de abastecimiento no fluyen, o sencillamente son inexistentes.

De acuerdo con Lambert y Cooper<sup>3</sup>, el sistema logístico tiene tres componentes clave: la estructura de la red de abastecimiento, los procesos de negocios en la misma red y los componentes administrativos, estando estos últimos compuestos por dos grandes grupos, el componente físico y técnico y el componente gerencial y conductual. Es en este último donde se encuentran las comunicaciones humanas que hacen o no posible el desarrollo de relaciones de negocios en la cadena de abastecimiento, de acuerdo con los intereses, valores, historia personal, emociones y capacidad cognitiva de las personas participantes en cada contacto entre niveles de la cadena, además de sus competencias laborales y profesionales.

En una investigación<sup>4</sup> llevada a cabo en la Universidad Autónoma, se encontró que la comunicación entre los actores de las cadenas de abastecimiento estudiadas está caracterizada por la desconfianza, la búsqueda de relaciones ganar-perder, entrega de información parcial o incompleta e incluso agresión velada, además de la falta de habilidades para trabajo en equipo y la percepción del otro como "enemigo" y no como socio de negocios.

Se aplicaron entrevistas a dueños y funcionarios de siete empresas pequeñas y medianas (pymes) correspondientes a los sectores de muebles de madera,

---

<sup>3</sup> LAMBERT, Douglas. COOPER, Martha. PAG, Janus. Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities. The International Journal of Logistics Management, Vol.9, No 2. 1.998

<sup>4</sup> MENDOZA, Martha Ruth. VELAZQUEZ, Andrés. Informe final de Investigación. Esquema de integración e instrumentación de estrategias de gestión logística para el contexto colombiano. Bogotá: Fundación Universidad Autónoma de Colombia, Octubre 2003. Documento inédito en evaluación.

productos plásticos y productos cerámicos en la ciudad de Bogotá y los hallazgos, en referencia con el aspecto de sistemas de información y comunicación, fueron los siguientes:

- Los procedimientos de comunicación se limitan a colocar órdenes de compras a los proveedores y recibir órdenes de compra de los clientes, sin integrar ni verificar información vital para garantizar la correcta respuesta en los procesos de abastecimiento y atención al cliente.
- Las compañías objeto de estudio no tienen técnicas formales de estimación de demanda y falta intercambio de información sobre el mercado con los otros niveles de la cadena. No incluyen consulta con el nivel que sigue a la empresa hacia delante en la cadena de abastecimiento, es decir, el nivel de distribución, en relación con proyecciones de demanda, lo que trae como consecuencia falta de alineación de volumen en la cadena de suministro, de acuerdo con la demanda real de mercado.
- El personal entiende parcialmente la importancia de la comunicación en logística y la relaciona con indicadores de volumen de desperdicios, niveles de producción, cantidades entradas y salidas de material en el proceso, lo que se relaciona con flujos físicos internos a cada compañía pero no involucra el control de flujos físicos externos, dejando de lado la integración de actividades e información con otros niveles de la cadena de abastecimiento. Además, estos datos son conocidos solo por las personas encargadas de producción, distribución física y almacenaje de productos terminados, siendo desconocidos para el resto de la compañía.
- Los dueños, directivos y funcionarios carecen de formación en Logística por lo que no son conscientes de la importancia de una comunicación fluida y alineada en la cadena de suministro para garantizar una respuesta efectiva al mercado.
- Las empresas se preocupan por brindar calidad en el producto y por dar servicio a su cliente inmediato, entendido como entregar los productos en el plazo acordado y atender devoluciones y reclamaciones, reconociendo que descuidan las demás áreas de trabajo de las compañías y no cultivan relaciones de colaboración con los niveles de la cadena de abastecimiento. Cada empresa trabaja en "solitario".
- El flujo de información tanto dentro de las empresas como entre niveles de la cadena se torna "incoherente", por lo que es frecuente la improvisación en las actividades logísticas en cada empresa. Esta incoherencia procede de dos fuentes: las conversaciones donde se generan malentendidos o vacíos de información y los documentos, los cuales tienen errores en los datos.



- Los indicadores de gestión son utilizados para **medir el incumplimiento** pero no para prevenirlo, se aplican sobre las actividades de la empresa y no existen indicadores para hacer el seguimiento del desempeño de la cadena como tal.
- En relación con tecnologías de información, las compañías cuentan con software que integra el flujo de información interno de manera parcial. Falta la plataforma que le permita a la compañía comunicarse de forma permanente y en tiempo real con los otros niveles de la cadena de abastecimiento, es decir sus proveedores, distribuidores y clientes.

El panorama descrito indica que existen vacíos en la estructura de comunicaciones de las cadenas de abastecimiento, tanto entre áreas internas de las compañías, como entre empresas componentes de la cadena, lo cual conduce a la desarticulación de las actividades logísticas y a la falta de una visión integrada de las operaciones por parte de los componentes, afectando la capacidad de respuesta a la demanda del mercado, de cada empresa y de la cadena en su totalidad, en términos de ineficiencias y sobrecostos, pérdida de participación y credibilidad.

Otro aspecto determinante en la calidad de las comunicaciones en la cadena de suministro, se relaciona con la misma naturaleza de los empresarios y directivos y la manera como están diseñadas las estructuras organizacionales. En investigación realizada por Rafael Pérez <sup>5</sup> sobre las MIPYMES de los sectores comercio, construcción, seguros, servicios comunales, sociales y personales en la ciudad de Bogotá, el autor encontró actitudes en los empresarios y características en las organizaciones, que antes que promover una adecuada comunicación en la cadena de suministro, entraban el desarrollo de ésta. Entre esas actitudes y características se encuentran:

- Existe un trato rudo hacia los empleados y desconfianza frente a los agentes externos, sean estos proveedores, distribuidores o clientes.
- Hay escaso esfuerzo organizado para proyectar la empresa a largo plazo, un bajo nivel de comprensión del entorno, poco análisis para la toma de decisiones y muchos aspectos de la organización manejados como potestad exclusiva del gerente.
- La estructura está diseñada para responder en el día a día, no se dedica tiempo a la planeación, hay una marcada influencia de la división del trabajo, poca o inexistente capacitación, control ejercido por el jefe, ambiente con esquemas rígidos que no dan cabida a la iniciativa y la creatividad y poca o nula inversión en investigación y desarrollo, entre otros.

---

<sup>5</sup>

PEREZ, Rafael Ignacio. Gerencia de las Mipymes en Santafé de Bogotá: estudio de cuatro sectores económicos. Escuela de Administración de Negocios E.A.N. Bogotá. 2.000

- En la cultura organizacional impera el individualismo, la resistencia al cambio y a la generación de nuevas ideas.

Este diagnóstico permite prever la ausencia de competencias comunicativas necesarias para el fluir de los acuerdos de negocios y la construcción de relaciones de colaboración y cooperación entre los niveles de cadenas de suministro, con el subsiguiente quiebre en los flujos de materiales e información, lo que dificulta el logro de la respuesta esperada por el mercado.

Es común la presencia de conflictos con proveedores y distribuidores por información faltante o incorrecta en documentos de cargue y descargue, embarques incompletos o en mal estado y malentendidos en los acuerdos de negocios, donde a pesar de haber conversado al respecto, cada parte entendió los términos en forma diferente.

Las relaciones con proveedores y distribuidores dentro de la misma cadena se realizan dentro de un esquema formal de negociación de precios, descuentos, plazos de entrega y condiciones físicas, funcionales y estéticas de los productos o servicios negociados y se maneja el regateo como medio de obtener las mejores condiciones económicas. Todo se confirma a través de documentos, más como forma de "asegurarse" en caso de futuros problemas partiendo del principio de desconfianza.

Velázquez y Mendoza<sup>6</sup> evidenciaron a través de la observación de prácticas y verificación de documentación en cada empresa estudiada, los niveles de cumplimiento de las dimensiones de la gestión logística relacionadas con procesos de comunicación entre niveles de la cadena de abastecimiento, en porcentaje, los cuales se muestran a continuación:

VARIABLES	PISOS	PLASTICOS	MADERAS
HABILIDADES DE DIRECCION	50%	33%	33%
COMPETENCIAS COMUNICATIVAS	67%	42%	30%
INDICADORES DE GESTIÓN	42%	50%	38%
SISTEMAS INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	100%	78%	53%

**Tabla 1. Nivel de cumplimiento Dimensiones de Comunicación en Logística<sup>7</sup>**

Como se puede apreciar, las dimensiones relacionadas con la comunicación necesarias para el desarrollo de relaciones de colaboración entre niveles de la cadena de suministro, en este caso visión de la dirección de la empresa,

<sup>6</sup> MENDOZA, VELAZQUEZ. Op.cit.

<sup>7</sup> MENDOZA, VELASQUEZ. Op.cit

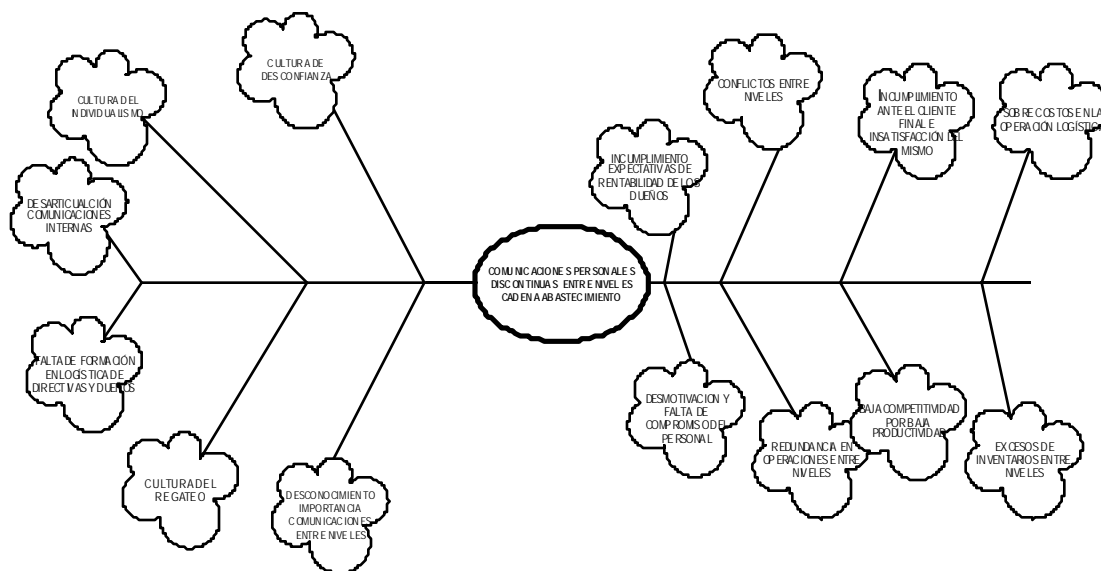
competencias comunicativas, indicadores de gestión y sistemas de información y comunicación, presentan sectorialmente porcentajes de cumplimiento lejanos al 100%, con excepción dada de sistemas de información y comunicación donde pisos y plásticos poseen software que integra el flujo de información entre áreas de las compañías, pero no sucede lo mismo con las comunicaciones con los otros niveles de la cadena de suministro.

De acuerdo con lo expuesto, la tesis es que las comunicaciones personales son discontinuas entre niveles de la cadena de suministro. Esta falta de comunicación se presenta en las cadenas de abastecimiento en Colombia, y es propiciada por condiciones propias del medio como elementos culturales que incluyen el regateo, la desconfianza y el individualismo, lo que hace poco probable el desarrollo de una sana comunicación entre los niveles de las cadenas. Igualmente, existe una falta de preparación y formación en logística en dueños y directivos de empresas que genera un desconocimiento de la importancia del desarrollo de comunicaciones abiertas y fluidas en la cadena, para el logro de objetivos comunes de productividad y competitividad.

Las consecuencias derivadas de esta situación son a su vez:

- Incumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes e insatisfacción de los mismos
- Conflictos entre los componentes de la cadena de suministro
- Incumplimiento de las expectativas de rentabilidad de las empresas.
- Exceso de inventarios los diferentes niveles de la cadena.
- Baja motivación del personal de la cadena logística.
- Bajas productividad y competitividad tanto de cada empresa como de la cadena total.

Lo anterior traducido a un diagrama de espina de pescado, se observa a continuación:



**Gráfica 2. Comunicaciones personales discontinuas en cadenas de abastecimiento**

Los ejecutivos tanto de logística como de mercadeo, así como los dueños de empresas y directivos, requieren desarrollar habilidades de comunicación y negociación para comunicarse adecuadamente con los socios de la cadena y los consumidores, en relaciones de mutuo beneficio. Es cierto que han surgido modelos de gestión y filosofías como Respuesta Eficiente ante el Consumidor ECR y Gerencia de Clientes CRM, y desarrollos tecnológicos como bases de datos y transmisión electrónica de documentos, herramientas poderosas de apoyo para el flujo de información y la captura de datos de clientes a lo largo de la red, pero éstos por sí solos no serán efectivos si no existe un desarrollo de competencias comunicativas en quienes tienen en sus manos el flujo de información y la toma de decisiones en la cadena de suministro y una sensibilización frente a la importancia de establecer vínculos entre los niveles de la cadena, a través de comunicaciones personales efectivas, donde se alineen los significados y se logren acuerdos de mutuo beneficio que se lleven a la práctica para obtener los objetivos esperados.

Por todo esto considero que el diseño de un modelo de aprendizaje apoyado en la cibernética de segundo orden (observar el observador que se es) y en el proceso de apropiar distinciones, de acuerdo con los planteamientos de Reyes y Zarama<sup>8</sup>, puede contribuir a facilitar el desarrollo de unas comunicaciones personales entre integrantes de las cadenas de suministro, lo suficientemente coordinadas, fluidas y alineadas, que permitan lograr acuerdos de mutuo beneficio que redunden en acciones coherentes con los objetivos a alcanzar por los actores.

<sup>8</sup> REYES, Alfonso. ZARAMA, Roberto. The process of embodying distinctions: A re-construction of the process of learning. *Cybernetics & Human Knowing*. Vol.5, No 3. 11-23 Pg.

## 1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En el flujo de comunicación personal de las cadenas de suministro hay un componente fundamental el cual define las acciones que se realizan en la cadena: la conversación cliente proveedor. En estas conversaciones, el cliente expresa sus peticiones o demandas y el proveedor hace compromisos.

Así mismo, por la naturaleza de la conversación, el proveedor se preocupa por reconfirmar lo que el cliente está pidiendo repitiendo los términos de manera literal, pero se deja de lado la interpretación personal de esos términos, lo que conlleva a la aparición de discrepancias o quiebres en el proceso de escucha o comprensión.

Esto se debe primero, a que el proveedor confirma la información literal suministrada por el cliente, pero no confirma la alineación de significados. Segundo, el cliente no confirma lo que el proveedor escucha, ni confronta si lo escuchado coincide con sus expectativas respecto a las acciones que debe desarrollar el proveedor, por lo que tampoco verifica alineación de significados. La consecuencia es que aparecen discrepancias entre los modelos mentales de cliente y proveedor, las cuales van a dar como resultado acciones que no responden a la petición del cliente ni a la totalidad del compromiso ofrecido por el proveedor.

En concepto de Fortgang<sup>9</sup>, hay factores sociales que quedan implícitos en las conversaciones de negocios y no se formalizan a través del contrato escrito dando lugar a desacuerdos entre cliente proveedor, que redundan en acciones inadecuadas o falta de acción, lo que daña la armonía de la relación y tiene consecuencias para las dos partes. Entre los principales factores están:

- Que expectativas tiene cada una de las partes
- Cómo entiende el alcance de la negociación en términos de espacio y tiempo.
- Cómo esperan que se realice el proceso de toma de decisiones conjunto
- Cuál es el procedimiento concertado para superar contingencias
- Cuál es el procedimiento más apropiado de comunicación entre cliente y proveedor
- Cómo se resolverán las diferencias entre cliente y proveedor

Para aumentar la probabilidad de éxito en las negociaciones, Fortgang propone realizar una auditoría o chequeo sobre aquellos aspectos claves de una negociación, que generalmente no se consideran parte de ésta pero que de no ser definidos, afectarían seriamente los resultados de la misma. Recomienda revisar los siguientes factores sociales<sup>10</sup>:

---

<sup>9</sup> FORTGANG, Ron y otros. Negotiating the spirit of the deal. Harvard Business Review. February 2.003. 3

p.  
<sup>10</sup> Ibid. 6-7 p.

- **Naturaleza real y propósito del acuerdo:** como ve cada parte el acuerdo, como una transacción de ocasión o como una relación de largo plazo. Es un acuerdo entre iguales o existe desequilibrio en términos de poder por ejemplo financiero. Se desea construir una relación de largo plazo o se busca un beneficio económico inmediato. Las partes involucradas tienen una identidad cultural como organizaciones o difieren totalmente.
- **Alcance y duración:** esta el acuerdo enfocado hacia un plazo fijo o puede ampliarse el término de duración. Este acuerdo es la primera parte de uno de mas largo plazo. Que clase de acciones se esperaría hablar en un futuro aún cuando no estén consideradas en los términos del contrato.
- **Consultas:** como se espera consultar en términos de contenidos, frecuencia y formalidad con la otra parte. Como piensan las partes proteger o compartir información.
- **Toma de decisiones:** adicional a los mecanismos formales, cual es el proceso para discutir y tomar decisiones. Por consenso o mayoría, informal o formal. Quienes deben estar involucrados.
- **Solución de conflictos:** en caso de presentarse diferencias que método para solucionarlas se prefiere usar. Discusión informal, mediación, arbitraje. Que sucede en cada caso si el desacuerdo persiste.
- **Reevaluación y renegociación:** como se van a manejar los cambios o circunstancias inesperadas. Que puede esperar cada parte de la otra.
- **Alineación:** son armónicas las condiciones pactadas desde el punto de vista económico y social. Si no lo son, que pueden hacer las partes para armonizarlos.
- **Percepciones compartidas:** cual es la visión del contrato económico y social, de cada parte. Que piensan las otras personas de la organización del contrato. Cual es la opinión de la otra parte y como se alinea con la opinión propia. Como pueden asegurarse las partes de tener un acuerdo real sobre las mutuas percepciones acerca de la negociación. Si se descubren percepciones distintas, como se resolverá el desacuerdo.

Esta auditoria se basa en la participación de las partes involucradas en la negociación y tiene como propósito lograr acuerdos sobre significados lo que a su vez dará como resultado las acciones esperadas y el cumplimiento de las expectativas de las partes o lo que Flores<sup>11</sup> presenta como "conversaciones para la acción".

Un ejemplo de lo que puede ser una lista de chequeo para estos factores se presenta a continuación:

**Si no se sabe cuál es la naturaleza real del acuerdo, es necesario chequear:**

- Si la transacción es de puntual o de largo plazo
- Si se percibe un acuerdo entre iguales o desequilibrio de poder

---

<sup>11</sup> FLORES, Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI. Chile: Ediciones Dolmen, 9ª edición, 1996. Pág. 76

- Si se requiere beneficio económico inmediato o se está invirtiendo en una relación de largo plazo
- Cuales son las diferencias de principios, valores y políticas corporativas que es necesario conciliar

**Si no se sabe el alcance y duración del acuerdo, es necesario chequear:**

- Cual es el plazo fijo y que posibilidades hay de ampliación
- Si el acuerdo es parte de uno más amplio, o es único
- Que acciones se esperan hacia el futuro, derivadas del contrato

**Si no sabe como se desarrollaran las consultas entre las partes, es necesario chequear:**

- Cuál será el contenido de las consultas
- Con qué frecuencia se originaran las consultas
- Cuál es el nivel de formalidad de la consulta
- Cuál será el medio de consulta
- Cuál es el nivel de acceso a la información
- Que tipo de protección o reserva se tiene sobre la información
- Hasta donde se compartirá la información entre los participantes

**Si se requiere tomar decisiones en conjunto, es necesario chequear:**

- Que criterio se utilizará: consenso o mayoría
- Qué tipo de mecanismo se aplicará: formal o informal
- Que roles deben participar en la toma de decisiones conjunta

**Si hay probabilidad de que se presenten diferencias, es necesario chequear:**

- Como será la discusión: informal o formal
- Cómo se resolverán las diferencias: por mediación o arbitraje
- Qué acciones se deberán seguir si el desacuerdo persiste

**Si es necesario reevaluar o renegociar, es necesario chequear:**

- Que puede esperar una parte de la otra
- Cómo se desarrollará la reevaluación
- Cómo se desarrollará la renegociación
- Quienes pueden reevaluar
- Quienes pueden renegociar
- Que aspectos del acuerdo se pueden reevaluar
- Que aspectos del acuerdo se pueden renegociar
- Cómo se formalizaran las reevaluaciones
- Cómo se formalizaran las renegociaciones

**Si es necesario verificar alineación, es necesario chequear:**

- Son armónicas condiciones pactadas desde el punto de vista económico
- Son armónicas las condiciones pactadas desde el punto de vista social
- Son armónicas las condiciones pactadas desde el punto de vista operativo
- Que se propone para armonizar las condiciones económicas
- Que se propone para armonizar las condiciones sociales
- Que se propone para armonizar las condiciones operativas

Para chequear estos aspectos es necesario generar una batería de preguntas, proceso que debe emerger durante el desarrollo de la conversación de negocios. Sin embargo la dificultad para que emerjan las preguntas adecuadas estriba en el nivel de conciencia, el estado de ánimo y la escucha de los participantes, donde cada uno maneja sus propios niveles, que no necesariamente están armonizados con los de los demás interlocutores. Esto da como consecuencia significados no alineados y acciones que no responden a las condiciones negociadas.

Una vez más surge la necesidad de facilitar el aprendizaje de competencias comunicativas en los participantes en conversaciones cliente proveedor, para promover el desarrollo de la conciencia sobre el fluir de las mismas, generar el estado de ánimo requerido y estimular la escucha activa, con el propósito de alinear significados y obtener acuerdos entre los participantes.

### **1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

Cómo facilitar el desarrollo de competencias comunicativas en los participantes en conversaciones cliente proveedor, relacionadas con procesos logísticos, que permitan identificar quiebres en la comunicación que impiden el buen desempeño logístico y realizar acciones de cierre de estos mediante la alineación de significados y acuerdos entre las partes, que garanticen el fluir de las acciones en consonancia con los objetivos propuestos.

#### **Distinción maestra**

La distinción maestra es el acto lingüístico (conversación cliente proveedor) aplicado intra e ínter organización en el dominio logístico.

#### **Distinción asociada**

La distinción asociada es el lenguaje restringido (conversación estructurada), debido a la emergencia de significados locales y globales en las organizaciones relacionados con el dominio logístico, y que es necesario alinear a lo largo de la estructura de la cadena de abastecimiento para garantizar la coherencia entre el decir (teoría expuesta) y el hacer (teoría en uso) y lograr así la respuesta oportuna y efectiva a los requerimientos del cliente.



#### **1.4 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Diseñar un modelo de aprendizaje de competencias comunicativas que permita identificar y cerrar quiebres en las conversaciones cliente proveedor, que obstruyen el flujo del accionar entre integrantes de distintas organizaciones en el dominio de la Logística y en la interacción de los componentes en cadenas de suministro.

#### **1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar la dinámica actual de las comunicaciones interpersonales y específicamente las conversaciones cliente proveedor entre los actores de los niveles (proveedor, fabricante, distribuidor) de cadenas de suministro.
- Diseñar un modelo de aprendizaje de competencias comunicativas que facilite la identificación de quiebres en las conversaciones cliente proveedor y provea estrategias para cerrar esos quiebres.
- Efectuar una prueba piloto del modelo propuesto para realizar los ajustes necesarios sobre el mismo.
- Presentar el modelo de aprendizaje normalizado para su aplicación en procesos de capacitación y formación de funcionarios del campo logístico.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 TEORIA DE LA ACCIÓN COMUNICATIVA

La Semiótica es la ciencia encargada de estudiar los signos siendo las palabras parte de este universo y uno de los más importantes grupos de signos y su tarea consiste en investigar la naturaleza del signo empleado para hacer comprensibles las cosas o para comunicar a otros el conocimiento<sup>12</sup>.

El nombre que se da a una cosa, es también el correcto en el momento; si después se cambia por otro, el nuevo nombre es igualmente correcto porque ***no hay ningún nombre según la naturaleza que le sea propio a cada cosa, ya que el nombre está en el uso del idioma y en el hábito de quienes acostumbra denominar***. Aún cuando el nombre no esté fijado para siempre, éste es elegido deliberadamente<sup>13</sup>.

Las imágenes lingüísticas son portadoras de significados (y por esto son signos para objetos), los cuales pueden ser comunicados a otros. A través del signo algo se torna objetivo a la conciencia; porque el signo indica otro objeto a través del cual posee el mismo un carácter indicativo, algo relacional.

El signo es el fundamento del conocimiento y como tal está dado de modo sensible. El significado no asevera nada sobre un objeto, sino que lo presenta, muestra que es un árbol, no el hecho de que es<sup>14</sup>. Tenemos necesidad de signos de nuestras ideas, para comunicarnos unos a otros nuestros pensamientos, como también para ordenarlos con claridad para nuestro propio uso<sup>15</sup>. Esos signos son sonidos articulados, es decir palabras.

No hay un solo tipo de relación entre signos y objetos, sino además una vinculación de los signos unos con otros. Es decir que hay una teoría de los signos y una de vinculación de los signos. Estos deben mostrar alguna conexión, articulación y ordenamiento, tal como sucede con los objetos lo cual es necesario en su enlace. Se encuentra este ordenamiento y correspondencia en todas las lenguas, aun cuando de manera diferente, por lo que es necesaria una gramática y una sintaxis para cada una.

De éstas últimas se derivan unas reglas de conexión, articulación y ordenamiento de palabras que permiten la construcción de frases sintácticamente correctas y semánticamente comprensibles para el oyente.

---

<sup>12</sup> WALTER, Elizabeth. Teoría general de los signos. Chile.: Dolmen Ediciones, 1994. Pág. 25

<sup>13</sup> WALTER, Elizabeth. Teoría general de los signos. Chile.: Dolmen Ediciones, 1994

<sup>14</sup> Ibid. Pág. 21

<sup>15</sup> Ibid. Pág. 26

Entonces, de acuerdo con Habermás<sup>16</sup>, el lenguaje es el conjunto de reglas para generar expresiones verbales que permiten el **entendimiento y acuerdo** entre los interlocutores.

En este contexto, la **acción comunicativa** es definida como la interacción de por lo menos dos personas que establecen una **relación interpersonal, en el lenguaje y en la acción**<sup>17</sup> y que buscan entenderse **para coordinar sus acciones**.

Surge entonces la necesidad de desarrollar **la armonización del lenguaje**, en cualquier proyecto que involucre grupos de trabajo, comunicaciones entre áreas de una organización o comunicaciones entre organizaciones. Se debe trabajar en el establecimiento de un marco compartido, que permita que el lenguaje fluya para lograr el entendimiento. Para esto se hace necesario **construir acuerdos** entre los actores, que **generen significados en los dominios conceptual y operacional** en los que se desenvuelven de manera simultánea. Como el lenguaje nace de la interacción social entre los seres humanos<sup>18</sup>, este compartir se denomina **dominio consensual**<sup>19</sup>.

La ontología o comprensión genérica e interpretación de lo que significa ser un ser humano y como tal lo que le es posible hacer nos muestra que **cada vez que hablamos, expresamos nuestra comprensión subyacente de algo, no lo que ese algo es**. "Cada planteamiento hecho por un observador nos habla del tipo de observador que ese observador considera que es"<sup>20</sup>. Según esto:

- La existencia humana transcurre en tres dominios: el físico, el emocional y el **lingüístico. Pero es solo éste último el que confiere sentido y permite la comprensión de los otros**.
- **El lenguaje hace que sucedan cosas**, crea realidades. La realidad no siempre precede al lenguaje, sino que éste también precede a la realidad<sup>21</sup> por lo que existe entre los dos una relación de circularidad.
- **Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él**. Por eso el objeto de estudio de la ontología del lenguaje es el ser humano que manifiesta su esencia y su realidad a través de éste. Por esto en los procesos conversacionales en las organizaciones no se puede dejar de lado la individualidad de cada participante, la cual a través de su lenguaje se manifiesta y da lugar a acciones que pueden estar o no alineadas con los propósitos de la colectividad.

<sup>16</sup> HABERMAS, Jürgen. ¿Qué significa la pragmática universal?, En *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. México: REI, 1989. Pg. 1-68

<sup>17</sup> Habermas, Jürgen. *La Acción Comunicativa*. Tomo I. Editorial Taurus. Madrid. España, 1987. Pág. 124

<sup>18</sup> ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. España: Dolmen Ediciones, 2002. Pág. 50

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid. Pág. 30

<sup>21</sup> Ibid. Pág. 34

La ontología sustituye la noción del lenguaje como descriptor, por el lenguaje como acción. Pasa de la verdad absoluta a la interpretación de la realidad hecha por un observador. Y reestablece la **unidad entre el orador, el lenguaje y la acción**<sup>22</sup>, **pues lo dicho, es siempre dicho por alguien y traducido en acción es un acto lingüístico.**

Los actos lingüísticos son entonces, el **número restringido y específico de acciones** que ejecutamos cuando hablamos. Todas las personas, independientemente del idioma, hacemos **declaraciones, afirmaciones y peticiones** por lo que estas acciones son universales<sup>23</sup>.

John Searle propuso una taxonomía de estos actos lingüísticos, a los que el denomina "illocucionarios"<sup>24</sup>, la cual se presenta a continuación:

- **Asertivos o afirmativos:** el hablante se compromete con la credibilidad y el contenido de lo que dice, se justifica y es justificable. Contrae una responsabilidad social por su veracidad<sup>25</sup>.
- **Declarativos:** generan un mundo diferente al declarar una nueva realidad. Reorganizan el espacio social. Los actos declarativos dependen de instituciones como las leyes, y la persona que las hace tiene autoridad para hacer los cambios<sup>26</sup>.
- **Directivos:** son intento de quien habla para que quien escucha realice una acción. Incluyen solicitudes, peticiones, órdenes, consejos y mandatos. Las directivas emergen en una dinámica conversacional, donde la interacción social implica compromiso<sup>27</sup>.
- **Comisivos:** el hablante se compromete a ejecutar una acción futura.
- **Expresivos:** el hablante se compromete a que se le especifique el estado de ánimo por la sinceridad asociada con el estado de los hechos representados en el contenido proposicional de la expresión<sup>28</sup>, entendido el estado de ánimo como la forma en que estamos abiertos al mundo, de un momento al siguiente.

En consecuencias los **actos lingüísticos comprometen a la persona que habla** con las pretensiones de validez planteadas por Habermás: comprensión, verdad, confianza y oportunidad.

Si las pretensiones de validez no se cumplen, se presentan quiebres en la comunicación porque se pierde la transparencia. La transparencia es la actividad no reflexiva, no pensante, no deliberativa, la acción con un umbral

---

<sup>22</sup> Ibid. Pág. 64

<sup>23</sup> ECHEVERRIA. Op. cit. Pág. 70-71

<sup>24</sup> FLORES. Op.cit. Pág. 26

<sup>25</sup> ECHEVARRIA. Op. cit. Pág. 75

<sup>26</sup> FLORES. Op. cit. Pág. 29.

<sup>27</sup> Ibid. Pág. 27

<sup>28</sup> Ibid. Pág. 29

mínimo de conciencia que constituye la base de la acción humana<sup>29</sup>, donde no se piensa en lo que se hace, ni se está en el mundo que se rige por la relación sujeto – objeto sino que se fluye de forma natural y espontánea sin prestar atención a los pasos que se dan.

El quiebre es la interrupción en ese fluir transparente, que da como resultado el emerger de la conciencia, el darse cuenta y el poner atención a algo. A partir de este despertar o paso del estado inconsciente al consciente, el individuo intenta constituir la relación sujeto – objeto y busca como reestablecer la transparencia o lo que es lo mismo, cerrar el quiebre. Todo quiebre involucra un juicio de que lo que pasa no es lo esperado, por lo que éste modifica el espacio de lo posible y transforma las posibilidades de acción, restringiéndolas o ampliándolas<sup>30</sup>.

**Flores plantea que el diseño organizacional esta constituido por prácticas para anticipar quiebres<sup>31</sup> y que la competencia comunicativa es la habilidad para relacionarse con éxito con el mundo, la capacidad de expresar las propias intenciones y de responsabilizarse por la red de compromisos que las expresiones y sus interpretaciones generan, lo que por ende conduce a la transparencia.** Insiste en la necesidad de educar en competencia comunicativa y para esto propone un “equipo de supervivencia” para el individuo conformado por dos unidades: una para generar conciencia de los compromisos adquiridos al hablar, que incluye ejercicios para reconstruir compromisos tal como se expresan en el lenguaje común<sup>32</sup>, y otra unidad de ayuda para aprender como escuchar la tradición lingüística cuando se confrontan quiebres. **Pero su diseño es formulado para ambientes organizacionales en que los parámetros básicos de autoridad, cooperación y obligación son estables<sup>33</sup>, pero ¿que sucede cuando no existe esa estabilidad porque las conversaciones se dan entre personas que están en diferentes contextos u organizaciones y diferentes culturas?.**

Se puede educar entonces desde el metalenguaje del cual emergen la cooperación y la coordinación en las acciones, **a través del diseño de formas de conversar que permitan detectar quiebres y generar acciones sobre la marcha, para superarlos y así mantener las pretensiones de validez** expuestas por Habermás.

Pero es importante recordar que las conductas comunicativas hacen referencia al comportamiento coordinado para el acoplamiento estructural de los individuos, mediante la identificación de sensaciones similares frente al mundo

---

<sup>29</sup> ECHEVERRIA. Op. cit. Pág. 192

<sup>30</sup> Ibid. Pág. 196

<sup>31</sup> FLORES. Op. cit. Pág. 54

<sup>32</sup> Ibid. Pág. 57

<sup>33</sup> Ibid. Pag. 92

externo. ***Es la forma como las personas se ven, se clasifican, se describen y se relacionan entre ellas y con su ambiente, lo que crea descripciones lingüísticas y acuerdos respecto al mundo que las rodea***<sup>34</sup>.

Los ***actos lingüísticos son entonces meta – comunicativos en razón de que coordinan fenómenos sociales***. El proceso cognitivo humano de forma iterativa observa, define, crea y coordina el dominio social, comunicativo y lingüístico en el cual los individuos llevan a cabo su proceso autopoiético<sup>35</sup>. En la red de interacciones lingüísticas en la cual nos movemos como seres humanos, mantenemos una conversación permanente recursiva con nuestro yo interno. Esta nos habilita para conservar nuestra coherencia lingüística operacional y nuestra adaptación en el dominio del lenguaje<sup>36</sup>.

***En razón de lo anterior, el lenguaje juega un rol constitutivo del sistema organizacional y las interrelaciones que se dan en éste y de éste con su entorno***. Desde éste punto de vista el lenguaje se puede emplear para obtener mayor efectividad en el alcance de los objetivos organizacionales<sup>37</sup>.

El análisis sociolingüístico se ocupa del comprender el rol sistémico, auto producido, auto mantenido y autoorganizado del lenguaje en el sistema social humano<sup>38</sup> y la sociolingüística se especializa en el estudio de cómo el lenguaje es utilizado por las personas en sus interacciones<sup>39</sup>, especialmente en las interrelaciones persona a persona y su impacto en la sociedad. La interacción cara a cara en el sitio de trabajo tiene gran importancia para el éxito laboral y las interacciones armoniosas entre los diferentes agentes, de acuerdo con el rol desempeñado por éstos en la organización, pero se pueden presentar dificultades en el entendimiento, derivadas tanto de interrelaciones cruzadas entre diferentes grupos culturales que no comparten las mismas normas de lenguaje y acción, como entre comunidades con discurso y contexto similar<sup>40</sup>.

En el sistema empresarial, la comunicación organizacional bien administrada brinda una visión unificada a los integrantes de la organización y permite una mayor efectividad de ésta. El lenguaje es el medio por el cual sus

---

<sup>34</sup> MATURANA, H. and VARELA, F. (1987). "The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding". Boston: New Library Science. Pág. 180-196

<sup>35</sup> *Ibid.* Pág. 231

<sup>36</sup> *Ibid.*

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> GRAHAM, Philip. McKENNA, Bernard. A Theoretical and Analytical Synthesis of Autopoiesis and Sociolinguistics for the Study of Organisational Communication. En: Social Semiotics, Vol. 10, No 1., 2000. Pág. 44

<sup>39</sup> BOXER, Diana. Applying Sociolinguistics. Domains and face-to-face interaction. Philadelphia, PA, USA: John Benjamins Publishing Company, 2002. Pág. 1.

<sup>40</sup> *Ibid.* Pág. 147

constituyentes individuales entiende el mundo y a sí mismos a través del discurso descriptivo; y el medio por el cual convergen y divergen las relaciones entre la organización y los individuos que la conforman, quienes son producidos, mantenidos y alterados dialógica y dialécticamente a través del uso del lenguaje<sup>41</sup>.

En contraste con Habermás, Maturana y Varela<sup>42</sup> establecen cuatro dominios fenomenológicos: el dominio social en el cual emergen los fenómenos sociales; el dominio comunicativo en el cual emergen fenómenos comportamentales; el dominio lingüístico en el cuál emergen los comportamientos lingüísticos que coordinan los comportamientos comunicativos; y el dominio consensual del lenguaje, en el cual emergen las descripciones acerca del comportamiento lingüístico. A su vez argumentan que en éste último nivel emerge la autoconciencia y que un sistema viviente capaz de ser un observador puede interactuar con sus observaciones de sus propios estados descriptivos<sup>43</sup>. Esto conduce al dominio de las descripciones lingüísticas de sí mismo, es decir observar el observador que se es, el dominio de la auto observación. El observador como observado siempre permanece en el dominio descriptivo, esto es, en un dominio cognitivo relativo<sup>44</sup>.

Esta visión autopoietica de la comunicación dentro de los sistemas sociales permite identificar como cada sistema continuamente se recrea y define a través del lenguaje en las relaciones entre los componentes del sistema y las relaciones de éste con su entorno social y físico a través de interrelaciones lingüísticas interdependientes<sup>45</sup>.

Dado que una organización es un sistema conformado por múltiples relaciones entre sus componentes o subsistemas, que a su vez dan como resultado componentes o partes para otros sistemas u organizaciones y que las características de los sistemas abiertos establecen que cada componente tiene su propia identidad, y la suma de las identidades es lo que da origen a la estructura, y además las relaciones entre éstos son las que definen el sistema como una unidad y determinan sus propiedades<sup>46</sup>, el lenguaje juega un rol constitutivo del sistema organizacional y las interrelaciones que se dan en éste y de éste con su entorno. Desde éste punto de vista, además de darle forma a la identidad del sistema y de quienes lo componen, el lenguaje se puede emplear para obtener, como ya se había planteado, mayor efectividad en el alcance de los objetivos organizacionales<sup>47</sup>.

---

<sup>41</sup> *Ibíd.*

<sup>42</sup> MATURANA Y VARELA. *Op. cit.*

<sup>43</sup> *Ibíd.*

<sup>44</sup> *Ibíd.* pag. 121

<sup>45</sup> *Ibíd.*

<sup>46</sup> MATURANA, Humberto. *Cognitive Strategies*. Pág. 467

<sup>47</sup> *Ibíd.*

## 2.2 LENGUAJES RESTRINGIDOS

Un colectivo es un grupo de personas actuando conjuntamente en la búsqueda de intereses compartidos, aunque no estén de acuerdo entre ellos, por lo que no se pueden considerar como una organización<sup>48</sup>.

La organización emerge cuando las interacciones recurrentes de un grupo crean, regulan y producen significados colectivos<sup>49</sup>. El colectivo cierra sus interacciones cuando los significados creados en sus conversaciones, de manera consciente o inconsciente, son producidos por su coordinación de acciones en procesos recurrentes. Por lo tanto, la organización emerge cuando los significados y las interacciones momento a momento, se producen mutuamente<sup>50</sup>.

Estos significados pueden ser de todo tipo y no necesariamente alineados con los propósitos organizacionales o deseables para el logro de la efectividad esperada. Su misma naturaleza derivada de la interrelación entre los individuos que componen la organización, está definida por el tipo de relaciones que éstos desarrollan entre sí, y la dinámica de éstas le coloca su sello particular a cada empresa.

Las organizaciones emergen por la necesidad consciente o inconsciente de los individuos de un colectivo, de aliviar las presiones derivadas de las interacciones con los agentes del entorno, lo que conduce a relaciones y transformaciones de éstas, para mantener la estabilidad frente a esos agentes externos. Las interacciones y las formas de interacción definidas, constituyen la identidad de la organización<sup>51</sup>. Las interacciones estables que conducen a los individuos a operar como un todo constituyen la estructura<sup>52</sup> de la organización.

Un significado creado por el colectivo se interpreta como el propósito de la organización, es decir lo que ésta intenta producir en su entorno. El enlace entre el significado y la producción de ese significado corresponde a la estructura de la organización<sup>53</sup>. La creación y producción de significados se relaciona directamente con propósito y transformación. Es decir que el lenguaje produce acciones basados en acuerdos sobre el significado.

Para que esas acciones sean efectivas, es necesario que exista alineación entre los significados, los cuales corresponden al **dominio informacional**, y la identidad y estructura de la organización que corresponden al **dominio**

---

<sup>48</sup> ESPEJO, Raúl. Self-Construction and Restricted Conversations. En: Systems Research and Behavioral Science, Vol. 19, agosto 2002. Pág. 517

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> Ibid. Pág. 518

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Ibid.

<sup>53</sup> Ibid.



**operacional**<sup>54</sup>. Si esto no se da, los propósitos y valores expuestos serán diferentes a las interrelaciones y valores en uso, lo que conducirá a la **desarticulación entre el discurso y las acciones** disminuyendo la efectividad de la organización, en su respuesta frente a los agentes externos.

En este contexto, alineación significa que el espacio conversacional emerge a través de la interacción de roles en la organización, produciendo significados individuales y constituyéndose interacciones que producen a su vez significados colectivos<sup>55</sup>. Los significados son entonces creados, tanto individual como colectivamente y su alineación implica una red de procesos comunicativos, estructuralmente determinada<sup>56</sup> por las interrelaciones estables entre los individuos. El compartir un lenguaje hace posible esta comunicación y como se puede apreciar, la alineación es más estructural que semántica, por lo que no depende en sí de los significados<sup>57</sup>, sino de los acuerdos y la connotación que le den los roles al lenguaje, según sus modelos mentales individuales y colectivos.

Las organizaciones son constituidas por dos tipos de roles: autónomos y no autónomos.

El rol autónomo es aquel que crea, regula y produce significados por sí mismo, al tiempo que produce una mayor organización a través de su interacción con otros roles, normalizando y construyendo sus propias actividades, todo alineado con los significados del colectivo. El rol no autónomo participa en la creación de significados colectivos y hace posibles los procesos de colaboración, ya que produce a través de su interacción, significados que definen el colectivo como una organización.<sup>58</sup>

Los roles autónomos tienen relaciones de producción de significados, los cuales aplican en el contacto con toda clase de agentes externos a la organización. Esto les permite crear orden en el medio, absorber variaciones<sup>59</sup> y equilibrar la acción de la organización frente a las demandas cambiantes del entorno. Enfrentan un ciclo de aprendizaje gatillado por la dinámica del ambiente circundante y tienen a su cargo la toma de decisiones. Este es el caso de los cargos que desarrollan las conversaciones cliente proveedor en una empresa.

Los roles no autónomos tienen relaciones de constitución que construyen la organización. Sus interrelaciones dan lugar a los espacios conversacionales donde se crean los significados locales y se mantiene la alineación entre los componentes y la organización, pero estas relaciones presentan un alto nivel

---

<sup>54</sup> *Ibíd.*

<sup>55</sup> *Ibíd.*

<sup>56</sup> *Ibíd.*

<sup>57</sup> *Ibíd.*

<sup>58</sup> *Ibíd.*

<sup>59</sup> *Ibíd.*

de complejidad<sup>60</sup>, puesto que la organización es recursiva, pues se comporta como una máquina no trivial donde existen sistemas dentro de los sistemas, procesos dentro de los procesos u organizaciones dentro de las organizaciones, por lo que puede existir variación de un espacio conversacional a otro y aún en la intersección de espacios. Esta variación se hace manifiesta en el desacuerdo presente entre áreas de la misma organización en cuanto la interpretación de significados, generando quiebres en la comunicación y el flujo de las acciones. Este es el caso de los cargos que desarrollan conversaciones con otros cargos dentro de la misma empresa, pero que no tienen relación con agentes externos como proveedores o distribuidores.

Vistos los roles es necesario establecer cual es el papel de las conversaciones en la creación, regulación y producción de significados. La conversación es el lenguaje en acción, el proceso por medio del cual se hace uso deliberado de éste<sup>61</sup>. La conversación permite crear y compartir significados, pero la coordinación de las acciones se dificulta por la falta de un lenguaje compartido y la volatilidad de las expresiones, lo cual reduce la capacidad de autoorganización<sup>62</sup>. Cuando esta situación se presenta se requiere un acoplamiento estructural que se obtiene a través del diseño estructural y la aplicación de lenguajes restringidos<sup>63</sup>.

Lenguaje restringido es aquel en que tanto quien habla como quien escucha, están de acuerdo para observar las reglas de un lenguaje conversacional<sup>64</sup>. Estas reglas permiten a los participantes alcanzar unos resultados que de otra forma no sería posible lograr. Por ejemplo producir conocimiento, crear una cultura común, agilizar la solución de problemas, empoderar individuos o grupos, conformar equipos y obtener cooperación<sup>65</sup>.

Para lograr el acoplamiento estructural entre los miembros de un colectivo, es necesario **cerrar la brecha entre el dominio informacional y el operacional**<sup>66</sup>. Esto se logra mediante lenguajes restringidos que conducen hacia procesos estables cuando todos los involucrados obtienen la misma comprensión de los significados<sup>67</sup>. Los lenguajes apuntalan los procesos en los cuales las personas llegan a ser más efectivas al aprender que unos canales de comunicación y lenguaje apoyan de mejor forma la coordinación de sus acciones<sup>68</sup>. Los lenguajes restringidos fortalecen el entañamiento de los propósitos y valores de la organización en la identidad y la estructura de la

---

<sup>60</sup> *Ibíd.*

<sup>61</sup> *Ibíd.* Pág. 521

<sup>62</sup> *Ibíd.*

<sup>63</sup> *Ibíd.*

<sup>64</sup> PONCE, H. An Extended Model for Research. Phd Thesis, University of Lincolnshire and Humberside.

UK. Cap. 5

<sup>65</sup> *Ibíd.*

<sup>66</sup> Espejo. Op. cit.

<sup>67</sup> *Ibíd.*

<sup>68</sup> *Ibíd.*

misma<sup>69</sup>, al alinear los significados. Cuando fallan las capacidades conversacionales y estructurales para producir esta alineación, aparece una brecha entre la teoría expuesta y la teoría en uso<sup>70</sup>.

Cuando existe un lenguaje propio de un dominio de acción, se restringe el lenguaje en la organización, aún para los roles autónomos, los cuales no pueden crear sus propios significados en ese dominio. Este son los casos por ejemplo del lenguaje legal, el lenguaje económico y el lenguaje contable, entre otros, los cuales son formalizados estructuralmente a través de políticas, manuales y leyes.

Como se puede apreciar, el lenguaje no es solo un medio para describir el mundo, sino un instrumento para construirlo<sup>71</sup>. El introducir lenguajes restringidos facilita la conformación de un conjunto de normas y valores y el diseño de estructuras efectivas, que apoyan propósitos en el dominio informacional, con identidad en el dominio operacional, lo que significa la constitución del colectivo mediante roles efectivos<sup>72</sup>. Como se dijo anteriormente, la alineación es más estructural que semántica, por lo que el lenguaje restringido promueve la creación de significados alineados con la estructura, pero puede imposibilita la creación de otros que no lo estén, a menos que se construyan acuerdos entre los roles para incorporar los nuevos significados.

Para esto es necesario tener en cuenta que hay frases que describen y frases que crean nuevos contextos de acción y conducen a la coordinación de acciones entre las personas. El rol no autónomo produce significados locales es decir descripciones y el rol autónomo que produce significados globales, es decir nuevos contextos de acción y coordinación de acciones. Entonces la conversación como expresión activa del lenguaje, se estructura para obtener un objetivo partiendo de dos suposiciones: primero, una conversación se puede restringir y segundo, una conversación restringida puede tener varios efectos<sup>73</sup>, por la emergencia de significados locales o de significados globales.

Los elementos mínimos de una conversación deben ser: frase, emisor, receptor, referente y lenguaje conversacional<sup>74</sup>. Los elementos mencionados constituyen un mecanismo ordenado que tiene un patrón de desarrollo, conducente al logro de los efectos esperados.

Así es posible restringir las conversaciones a través de las reglas del discurso expuestas por Habermás<sup>75</sup> utilizando o introduciendo un lenguaje específico o

---

<sup>69</sup> *Ibíd.*

<sup>70</sup> *Ibíd.*

<sup>71</sup> PONCE. Op. cit.

<sup>72</sup> *Ibíd.*

<sup>73</sup> *Ibíd.*

<sup>74</sup> *Ibíd.*

<sup>75</sup> HABERMÁS. Op. cit.

especializado como sucede en Informática, Medicina o Derecho, limitando el conocimiento previo de los participantes, incluyendo un moderador en la conversación (grupos focales) o aún impidiendo el acceso de un tipo determinado de participantes.

Como el lenguaje es un instrumento que permite construir una visión del mundo y el lenguaje restringido, manifestado a través de la conversación, es un medio para alinear los significados locales y globales en una organización, cerrar la brecha entre el dominio informacional y el operacional y producir un acoplamiento estructural entre los miembros del colectivo, es concluyente que éstos son la base para el desarrollo de comunicaciones organizacionales efectivas.

Una conversación como ya se expresó, se compone de la frase en si misma, el emisor quien dice la frase, el receptor quien recibe la frase, el referente o a lo que hace relación la frase y el lenguaje conversacional, desde el cual la frase es construida<sup>76</sup>.

Las frases son el medio a través del cual las personas describen, solicitan, prometen o generan posibilidades, dependiendo las circunstancias y el contexto en el que se emitan.

Así vista, la conversación tiene diferentes efectos de acuerdo con la estructura del lenguaje conversacional en el cual toma lugar. Podemos estructurar una conversación en la cual el énfasis esta en la coordinación de frases descriptivas. Por otra parte, podemos estructurar una conversación enfatizando la coordinación de acciones a través de frases de acción<sup>77</sup>.

Una conversación puede ser estructurada para lograr unos efectos determinados a través del establecimiento de unas reglas o formas de conversar. Este tipo de conversación estructurada para lograr esos efectos se llama "conversación restringida"<sup>78</sup>. En ésta los participantes se ponen de acuerdo para seguir las reglas de un lenguaje conversacional con el propósito de alcanzar efectos o resultados específicos, por ejemplo agilizar procesos, trabajar en equipo y obtener cooperación entre otros.

Para restringir una conversación se parte de la estructura conversacional mínima compuesta por un emisor, un receptor, un referente o contexto y un idioma<sup>79</sup>. A partir de éstos, se definen unas reglas conversacionales que dan origen a un patrón sobre esta estructura conversacional. Así la conversación puede ser estructurada, o de forma más precisa, restringida, de tal forma que

---

<sup>76</sup> PONCE., Op. cit

<sup>77</sup> Ibíd.

<sup>78</sup> Ibíd.

<sup>79</sup> Ibíd

se espera que se produzcan determinados efectos tanto en el nivel individual como en el colectivo<sup>80</sup>.

Así visto existe una conversación o lenguaje restringido, cuando los interlocutores acuerdan unas reglas para sus conversaciones, con el propósito de obtener de cada una unos resultados concretos.

Las restricciones sobre conversaciones no están solo limitadas a las reglas impuestas por un idioma particular, sino también a los otros elementos involucrados en la estructura conversacional mínima<sup>81</sup>.

Hayes propone que las conversaciones para la construcción de un equipo sean estructuradas considerando la capacidad de cada participante de actuar (por ejemplo autonomía), sus mecanismos psicológicos internos (constructos personales como creencias compartidas, cohesión y auto identificación) y el idioma en el cual la comunicación tiene lugar<sup>82</sup>.

Checkland plantea la necesidad de estructurar un debate cuando hay diferentes puntos de vista que deben ser alineados o "acomodados". La metodología de **Sistemas Suaves (Soft Systems)** propuesta por él, provee un lenguaje basado en sistemas que supuestamente facilita esa "acomodación"<sup>83</sup>.

Vennix propone estructurar una conversación en la que las observaciones percibidas por los participantes sean intercambiadas, coordinadas y combinadas en un modelo que permita una mejor comprensión del problema y la obtención de mejores cursos de acción. La construcción del modelo y el modo en que la conversación es estructurada se apoyan en el lenguaje de **Dinámica de Sistemas**. (Systems Dynamics)<sup>84</sup>.

Roebeek propone el diálogo estratégico, un proceso conversacional que facilita la participación de todos los componentes de la organización proveyendo un lenguaje que facilita la comprensión de ideas, nociones y críticas por parte de todos los participantes, lo que conduce a que las estrategias sean no solo construidas sino aplicadas colectivamente<sup>85</sup>.

Winograd y Flores presentan la "conversación para la acción", donde los intercambios entre los participantes se limitan a redes de peticiones y promesas, que muestran patrones que pueden ser descritos universalmente<sup>86</sup>. Esto significa que si los participantes en las conversaciones ponen atención al

---

<sup>80</sup> Ibíd

<sup>81</sup> Ibíd

<sup>82</sup> Ibíd

<sup>83</sup> Ibíd

<sup>84</sup> Ibíd

<sup>85</sup> Ibíd

<sup>86</sup> Ibíd

flujo de la conversación para la acción, entonces la coordinación de las acciones mejorará solamente si ellos indican claramente, por ejemplo, las condiciones de satisfacción de una petición hecha por quien habla a quien escucha<sup>87</sup>.

Resumiendo las varias propuestas para restringir las conversaciones, tenemos:

- Según Habermás, restringiendo los actos del habla.
- Según Winograd y Flores por las conversaciones para la acción.
- Según Checkland y Vennix Introduciendo un lenguaje específico.
- Según Rawl, restringiendo el conocimiento previo de los participantes.
- Según Ackerman introduciendo un facilitador para el intercambio dentro de las reglas en un marco de referencia.
- Según otros limitando el acceso al dialogo a cierto tipo de participantes.

Como se puede apreciar, las conversaciones se pueden restringir de diferentes formas, pero siempre teniendo en mente el logro de un propósito acordado entre los participantes en las mismas.

## **2. 3 GRAMATICA GENERATIVA Y BNF**

### **2.3.1 GRAMÁTICA GENERATIVA**

El dominio normal de un lenguaje implica la capacidad conjunta de entender de inmediato una cantidad indefinida de oraciones y al mismo tiempo identificar las oraciones incoherentes y darles una interpretación<sup>88</sup>.

Una gramática en el sentido tradicional es una explicación de la competencia o lo que un hablante sabe implícitamente<sup>89</sup> y que es lo que le permite comprender una frase cualquiera de su lengua y de producir a su vez, una frase apropiada para cada ocasión<sup>90</sup>.

Esta competencia del hablante oyente puede ser expresada como un sistema de reglas que relaciona palabras con las interpretaciones semánticas de esas palabras. Pero el problema gramatical es descubrir ese sistema de reglas y las propiedades generales de cualquier sistema de este tipo que pueda servir como base de un lenguaje, para elaborar en detalle la forma general de éste que esta detrás de cada expresión particular<sup>91</sup>.

---

<sup>87</sup> Ibíd Capitulo 5, Pág. 9

<sup>88</sup> CHOMSKY, Noam. Problemas actuales en Teoría Lingüística. Temas teóricos de gramática generativa. México: Siglo XXI editores, 7ª edición, 1981. Pág.9

<sup>89</sup> Ibíd. Pág. 129

<sup>90</sup> Ibíd. Pág. 130

<sup>91</sup> Ibíd. Pág. 130

Así mismo, las acciones derivadas de las conversaciones permiten evaluar la competencia, es decir, el saber de los actores aunque no se es consciente de las reglas que rigen la interpretación de las frases<sup>92</sup>.

La gramática tradicional no formula reglas sino que por el contrario, presenta ejemplos<sup>93</sup>. Sin embargo la competencia lingüística del individuo le permite producir frases nuevas que son inmediatamente comprendidas por su interlocutor y viceversa, aunque no les sean familiares<sup>94</sup>. El uso normal del lenguaje implica la producción e interpretación de frases que son generadas por la misma gramática, pero que no necesariamente han sido escuchadas anteriormente<sup>95</sup>.

La propuesta de la Gramática Generativa consiste en una gramática explícita que no deja la producción de frases al azar, sino que establece un sistema de reglas que relaciona las palabras con las interpretaciones semánticas de esas palabras<sup>96</sup>.

“La Gramática Generativa es descriptivamente adecuada si este apareamiento corresponde a la competencia(saber) del oyente hablante idealizado (sin restricciones de memoria, distracciones, cambio de intencionalidad en el transcurso del habla, etc.) lo que conduce a la actuación efectiva”<sup>97</sup>. En otras palabras, desde el punto de vista de Chomsky, la competencia o saber se manifiesta a través del habla y se materializa en la acción, la cual es congruente con lo que se dice. Es decir existe alineación entre el dominio informacional y el dominio operacional. Pero va más allá en sentido de establecer reglas que al relacionar las palabras con las interpretaciones semánticas, permitan garantizar esa alineación entre el decir y el hacer a través de sostener conversaciones traducidas en acciones.

Un componente fundamental de esta gramática es la descripción sintáctica, la cual es un objeto abstracto de algún tipo asociado con la frase, que lleva a determinar de forma única la interpretación semántica y la forma fonética<sup>98</sup>, es decir el significado y los sonidos que respaldan la frase. Recordemos que la sintaxis es la parte de la gramática que estudia la coordinación de las palabras en las frases<sup>99</sup>. Por lo tanto es la que permite establecer la coherencia de una frase frente a una situación o contexto, para engancharla a la vez con su significado semántico y con su fonética.

---

<sup>92</sup> *Ibíd.*

<sup>93</sup> *Ibíd.*

<sup>94</sup> *Ibíd.*

<sup>95</sup> *Ibíd.*

<sup>96</sup> *Ibíd.* Pág. 132

<sup>97</sup> *Ibíd.*

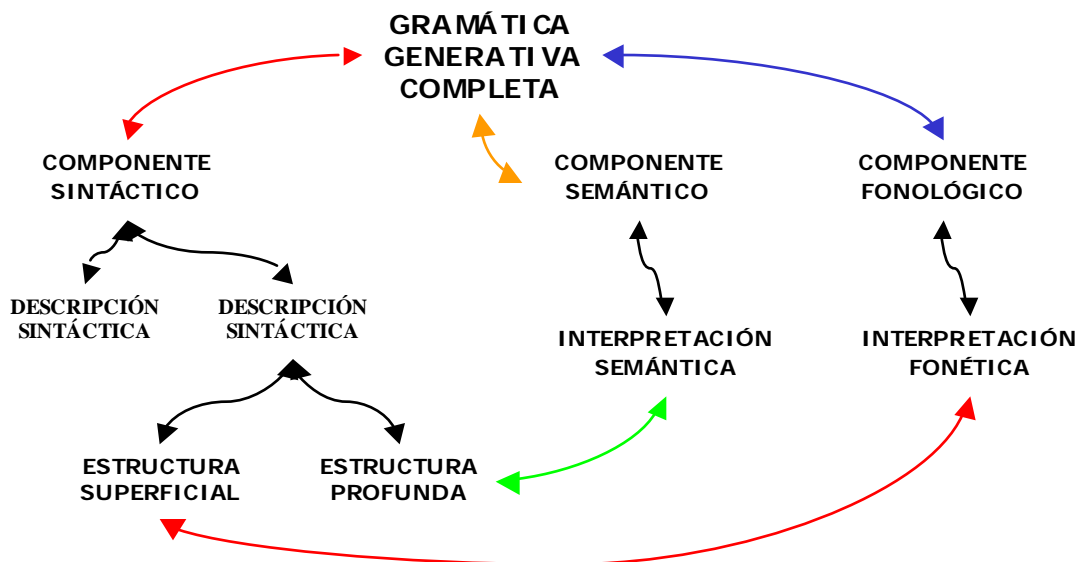
<sup>98</sup> *Ibíd.* Pag. 134

<sup>99</sup> LAROUSSE. Diccionario práctico del Español Moderno. Bogotá: Printer Colombiana S.A., 1992. Pág. 539

Siendo la gramática generativa un conjunto de reglas que relaciona las frases con las interpretaciones semánticas<sup>100</sup>, para que sea completa debe tener los siguientes tres componentes básicos<sup>101</sup>:

- **Componente sintáctico:** que genera descripciones sintácticas cada una de las cuales tiene una estructura superficial o aspecto de la descripción sintáctica que determina la forma fonética y una estructura profunda o aspecto que determina la interpretación semántica.
- **Componente semántico:** que asigna la interpretación semántica a la estructura profunda de la descripción sintáctica.
- **Componente fonológico** que asigna interpretación fonética a la estructura superficial de la descripción sintáctica.

La estructura superficial de la descripción sintáctica permite segmentar la frase en sus partes o componentes pero no expresa las relaciones gramaticales que son necesarias para la interpretación semántica<sup>102</sup>.



Gráfica 3. Componentes de la Gramática Generativa<sup>103</sup>

Una frase será ambigua cuando tiene varias descripciones sintácticas que difieren en sus estructuras profundas, es decir en su interpretación semántica, más no en su interpretación fonética.

<sup>100</sup> Ibid. Pág. 139

<sup>101</sup> Ibid. Pág. 136

<sup>102</sup> Ibid. Pág. 137

<sup>103</sup> CHOMSKY. Op.cit. Pág. 138



Ejemplo de esta situación:

¡Que mamita tan buena tiene Juanito!

La sintaxis de esta frase, es decir la coordinación de las palabras en la frase es la correcta en el idioma español.

La semántica presenta varias alternativas debido al significado que tienen en el contexto colombiano las palabras "mamita" y "buena".

¡Que mamita tan buena tiene Juanito! se puede referir a que la señora madre de Juanito es una madre cariñosa y responsable.

¡Que mamita tan buena tiene Juanito! también se puede referir a que la señora madre de Juanito es una mujer muy atractiva físicamente.

¡Que mamita tan buena tiene Juanito! se puede referir a que la señora madre de Juanito es lo contrario, es decir desprendida e irresponsable.

Obsérvese que en todos los casos la interpretación fonética no cambia, pues se refiere a una expresión de admiración.

Sin embargo, la descripción sintáctica da información de una frase más allá de su forma fonética y de su interpretación semántica<sup>104</sup>. La gramática del idioma español se aproxima a la adecuación descriptiva, pero es posible obviar la ambigüedad mediante relaciones gramaticales que toman las bases de las interpretaciones semánticas:

Juanito tiene una buena mamita

Juanito tiene una mamita que está muy buena

Cómo se puede apreciar, una frase con varias descripciones sintácticas donde el contexto situacional es el mismo y no se afecta la esfera de contenidos posibles que tiene la frase de acuerdo con las reglas lingüísticas del idioma español, requiere determinar lo que realmente desea comunicar quien habla, lo cual implica consideraciones gramaticales más allá del conocimiento del lenguaje<sup>105</sup>, puesto que nos lleva a una confusión ente el significado lingüístico y la intención de quien habla, ya que el primero describe pero para resolver el segundo es necesario preguntar ¿Qué quiso significar al decir esto?<sup>106</sup>. En el caso donde la intención de quien habla es expresar lo contrario respecto a que tan buena madre es la mamita de Juanito es donde se debe recurrir con mayor razón a preguntar que se quiso decir, pues no es posible aún con las relaciones gramaticales, determinar la intención del hablante.

---

<sup>104</sup> *Ibíd.* Pág. 134

<sup>105</sup> *Ibíd.* Pág. 149

<sup>106</sup> *Ibíd.* Pág. 150

Por lo expuesto, se hace necesario estar atentos en las conversaciones para poder detectar frases ambiguas que tengan más de una descripción sintáctica, ya que estas siempre requerirán preguntar que quiso decir quien la expresó.

Igualmente la gramática generativa plantea la necesidad de manejar un conjunto explícito de reglas en la comunicación, lo que esta acorde con la propuesta del manejo de lenguajes restringidos o conversaciones estructuradas, presentado en este mismo capítulo.

### 2.3.2 LENGUAJE DE PROGRAMACIÓN BNF

La metáfora que se utiliza en esta investigación para hacer el paralelo con el lenguaje restringido es el lenguaje de programación, por considerar que éste es estructurado y se guía por un conjunto de reglas, con el fin de obtener unos resultados definidos previamente.

El lenguaje natural de los seres humanos evoluciona y se desarrollan diferentes idiomas y dialectos debido a separaciones geográficas y culturales que inhiben la habilidad de comunicarse de unos grupos con otros<sup>107</sup>.

En computación, el lenguaje es un conjunto sistemático de reglas para comunicar ideas y el metalenguaje es aquel que se usa para describir la sintaxis de otros lenguajes<sup>108</sup>. Por esto se requiere estricta conformancia de las expresiones con las reglas del lenguaje para entender su significado.

El modelo teórico de un lenguaje de programación puede ser conceptual o cualitativo, describiendo prácticas en términos de un conjunto destacado de conceptos básicos sin un intento de brindar una descripción matemática de conceptos. También puede ser formal o cuantitativo describiendo prácticas en términos de modelos matemáticos precisos, que pueden ser estudiados, analizados y manipulados utilizando las herramientas de las matemáticas.

Como la gramática es el conjunto de símbolos no terminales, terminales, de inicio y reglas y cada clase de gramática será diferenciada por el conjunto de reglas de producción que son permitidas<sup>109</sup>, la definición formal de la sintaxis de un lenguaje de programación es llamada una gramática, como una analogía con la terminología común de los lenguajes naturales. Una gramática consiste entonces en un conjunto de reglas que especifica secuencias de caracteres o ítems lexicales.

La sintaxis es definida como el arreglo de palabras como elementos en una frase para mostrar sus relacionamientos y describe la secuencia de símbolos

---

<sup>107</sup> DERSHEM, Herbert. JIPPING, Michael. Programmig Languages. Structures and Models. Boston: PWS Publishing Company. Pág. 13

<sup>108</sup> *Ibíd.* Pág. 12

<sup>109</sup> PRATT, Terrence W. ZELKOWITZ, Marvin. Programming Languages. Design and Implementation. USA: Prentice Hall, tercera edición. Pág. 405

que hacen que los programas sean válidos<sup>110</sup>. La sintaxis del lenguaje fue uno de los primeros modelos formales aplicados al diseño de lenguajes de programación<sup>111</sup>. La sintaxis es a su vez, un conjunto de reglas que determinan cuales construcciones son programas formados correctamente y cuales no<sup>112</sup>.

La especificación de la sintaxis es importante por dos razones<sup>113</sup>:

- Es útil para describir un lenguaje
- Es útil para verificar la validez de los programas porque tiene un conjunto de reglas contra las cuales se puede comparar a través de lenguajes de traducción conocidos como compiladores

A su vez, la semántica es la descripción del modo en que un programa sintácticamente correcto es interpretado "reemplazar el valor de a con el valor corriente de b" por ejemplo<sup>114</sup>

Una gramática formal es entonces, una gramática especificada usando una notación estrictamente definida<sup>115</sup> y corresponde a un conjunto de reglas que definen todas las construcciones válidas que pueden ser aceptadas en el lenguaje.

Backup Namur Forma por el autor de la misma o BNF es una gramática de lenguajes de programación similar a la gramática desarrollada por Chomsky para el lenguaje natural, y es conocida como gramática de contexto libre<sup>116</sup>.

A continuación se presenta un modelo de gramática BNF o gramática de contexto libre.

En esta gramática una frase se clasifica como declarativa, interrogativa o notacional y se representa mediante la siguiente sintaxis:

(sentence) ::= (declarative)/ (interrogative)

:: = significa "es definida como"

/ significa "or"

Así una frase declarativa se presenta como:

(Declarative) ::= (subject) (verb) (object)

---

<sup>110</sup> *Ibíd.* Pág. 61

<sup>111</sup> *Ibíd.* Pág. 404 - 405

<sup>112</sup> DERSHEM et al. Op. cit. Pág. 14

<sup>113</sup> *Ibíd.*

<sup>114</sup> *Ibíd.* Pág. 14

<sup>115</sup> PRATT et al. Op. cit. Pág. 79

<sup>116</sup> *Ibíd.* Pág. 81

Donde el sujeto esta compuesto de:

(subject) :: = (article) (noun)

Una frase interrogativa esta representada por:

(interrogative) :: = (auxiliary verb) (subject) (predicate)?

Obsérvese que, de acuerdo con el orden de los componentes o el tipo de componentes, el lenguaje determina que tipo de frase es. Es decir, se trabaja de acuerdo con las reglas definidas por la gramática.

### **3. LENGUAJE RESTRINGIDO PARA CONVERSACIONES CLIENTE PROVEEDOR EN EL DOMINIO LOGÍSTICO**

#### **3.1 CARACTERIZACIÓN DE QUIEBRES RECURRENTE EN CONVERSACIONES CLIENTE PROVEEDOR**

Para identificar los quiebres recurrentes o típicos que son comunes a las conversaciones cliente proveedor relacionadas con el flujo de materiales y flujo de información en el dominio de la logística, se aplicaron dos técnicas: la entrevista abierta no estructurada donde se solicitó a las personas entrevistadas relatar casos donde se hubieran presentado problemas por incumplimiento de condiciones de satisfacción, derivado de peticiones no atendidas o promesas no cumplidas y la observación no participante, donde se escucharon conversaciones que tenían lugar.

Retomando a Flores<sup>117</sup> nada ocurre sin el lenguaje entendido como conversación. Y hay dos clases de conversaciones: para la acción y de posibilidades. Las conversaciones para la acción hacen que las cosas se hagan y estas son las que nos ocupan en el dominio de la Logística.

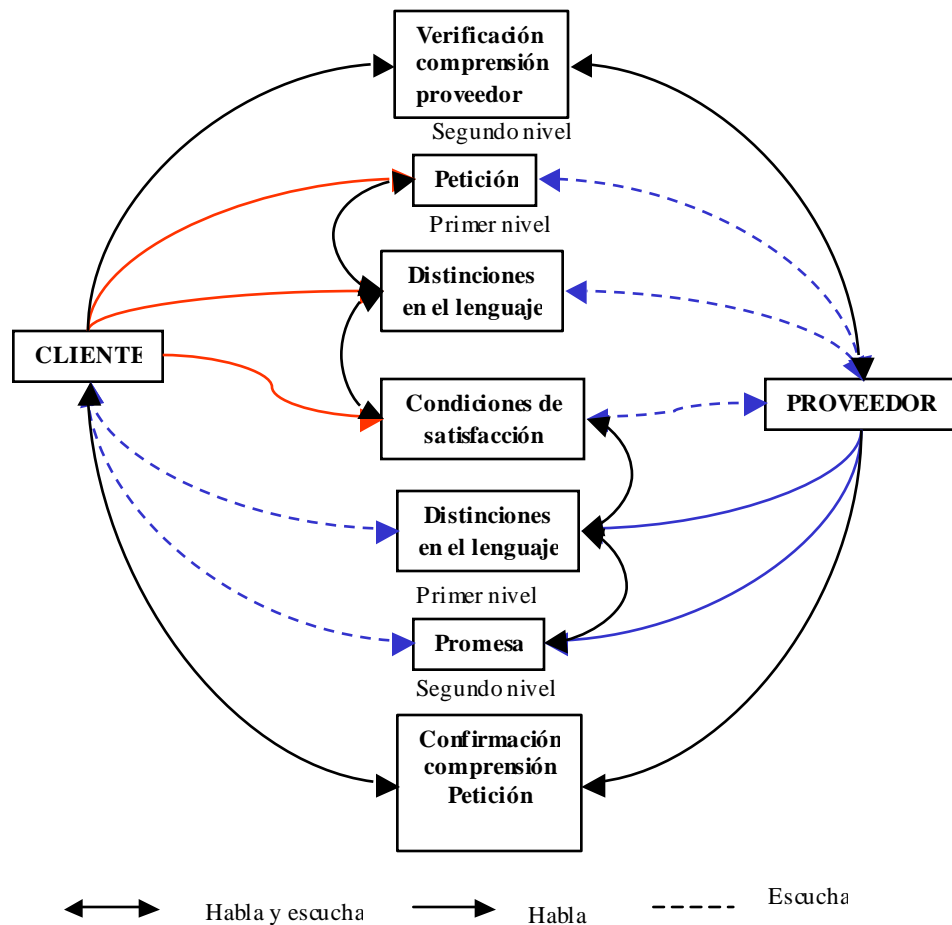
En una conversación de este tipo hay promesas, peticiones, afirmaciones y declaraciones. La afirmación dice que algo es así y que es verdadero y se debe estar en capacidad de comprobarlo. La declaración hace que algo sea así, abre las posibilidades.

Adicional a promesas y peticiones hay condiciones de satisfacción que se entienden como aquellas bajo las cuales se cumplirán las promesas. En opinión de Flores no necesitan ser dichas explícitamente porque ya están entendidas por los participantes. Pero si observamos el ejemplo que nos ocupa encontraremos que las condiciones de satisfacción se expresaron explícitamente (mañana a las 7 a.m.) pero no se cumplieron.

Así visto, tendríamos la siguiente dinámica en el ciclo de conversación entre cliente y proveedor:

---

<sup>117</sup> FLORES, Fernando. Creando organizaciones para el futuro. Chile: Dolmen Ediciones, Cuarta edición, 1996. Pág. 45



Gráfica 4. Ciclo Petición – Promesa - Verificación - Confirmación

En la gráfica apreciamos al cliente haciendo una petición al vendedor, enlazada con condiciones de satisfacción. El proveedor a su vez hace una promesa, también enlazada con las mismas condiciones de satisfacción. Normalmente se realiza el ciclo representando por la acción del proveedor, la cual es evaluada por el cliente, a la luz de las condiciones de satisfacción.

Esta gráfica es una variación de lo que Flores denominó el flujo del trabajo<sup>118</sup> compuesto de cuatro fases separadas: petición u oferta, acuerdo entre las partes, declaración de realización y declaración de satisfacción. La diferencia está en que la petición es realizada por el cliente, el proveedor responde con una promesa u oferta y tanto **la petición como la oferta hacen explícitas cuales son las condiciones de satisfacción sobre las que se fundamentan**, lo cual corresponde a la verificación que hace el cliente de la comprensión de las condiciones de satisfacción que tiene el proveedor y éste a

<sup>118</sup> Ibid. Pág. 120

su vez confirma la comprensión de la petición del cliente. Tradicionalmente se trabaja sobre las condiciones de satisfacción del cliente, pero se deja de lado la alineación con la comprensión del proveedor con el negocio. Posteriormente el proveedor realizará la acción para cumplir la promesa y el cliente evaluará si la acción esta acorde con las condiciones de satisfacción. El segundo ciclo propuesto "Verificación – Confirmación" agregar un nuevo nivel a la conversación petición – promesa la cual se convierte en petición – promesa – verificación – confirmación, en la cual se alinean los significados y se llega al modelo mental compartido entre el cliente y el proveedor. El ciclo Verificación-Confirmación es recurrente pues es necesario repetirlo dentro de la conversación cuantas veces sea necesario, hasta alcanzar la alineación de significados.

Otra estructura es lo que Flores llama "escuchar el trasfondo"<sup>119</sup> que se refiere a toda la gama de compromisos ya hechos que el individuo considera sobre el problema, refiriéndose a su propia historia y a la forma como él interpreta la organización y se interpreta a sí mismo en ella, lo que genera su contexto. Estos son los compromisos de trasfondo.

Igualmente se puede escuchar adelantándose a las posibilidades, es decir escuchando anticipadamente posibles problemas y posibles formas de solucionarlos<sup>120</sup>. Estas son las posibilidades futuras.

La escucha tiene dos ámbitos: la red de ayuda y las evaluaciones sociales o juicios sobre terceros y caracterizaciones<sup>121</sup>. La red de ayuda esta compuesta tanto de roles internos de la organización como entidades de apoyo externo. Es complementada con equipos de telecomunicaciones y dispositivos que aligeran el proceso de efectuar peticiones.

Los juicios sociales abren unas posibilidades pero cierran otras. De acuerdo con éstos "anticipamos que tratos podemos y no podemos hacer con terceros"<sup>122</sup>. Esas evaluaciones son fenómenos de trasfondo que no se expresan en voz alta, pero afectan las posibilidades que consideramos para el accionar.

Si se parte de estas consideraciones que hace Flores respecto a escuchar el trasfondo, adelantarse a las posibilidades y determinar los juicios sociales que hacen cliente y vendedor durante la conversación cada uno en su fuero interno, es posible diseñar unas reglas para establecer una forma de conversar que permita a los participantes alinear los significados en el marco de la negociación.

---

<sup>119</sup> *Ibíd.* Pág. 49

<sup>120</sup> *Ibíd.* Pág. 48

<sup>121</sup> *Ibíd.* Pág. 49

<sup>122</sup> *Ibíd.* Pág. 52

Como nuestro objetivo es brindar herramientas a los participantes para identificar quiebres en las conversaciones, el planteamiento de Flores nos conduce a identificar las siguientes situaciones:

- Cuando el participante interpreta lo que le es comunicado, pero no comparte su interpretación. De hecho la interpretación la hace escuchando su trasfondo personal, haciendo referencia a su propia historia o adelantándose a las posibilidades o aplicando juicios sociales.
- Cuando el participante hace referencia a su historia personal y evalúa la situación actual por situaciones vividas anteriormente, así no estén relacionadas.
- Cuando se usan expresiones genéricas como "servicio", "calidad", "prontitud", "rapidez", etc. las cuales interpreta el participante desde su trasfondo personal, pero no se pone de acuerdo con su interlocutor.
- Cuando se asumen acuerdos tácitamente, pero no se expresan de forma abierta. Nuevamente se está escuchando el trasfondo, pero no se están alineando significados.

Así visto, se pueden identificar hasta el momento cuatro situaciones o quiebres para alinear significados en las conversaciones cliente – proveedor: interpretaciones no compartidas, interpretación refleja, expresiones genéricas y acuerdos tácitos o lo que Fortgang llama "contrato oculto"<sup>123</sup>.

Es posible identificar la presencia de alguno de estos quiebres precisamente en la construcción sintáctica de las frases. En el caso de interpretaciones no compartidas, esto se identifica cuando falta uno o más de los elementos de la declaración del cliente en la promesa que hace el vendedor además de la referencia a lo nominativo, es decir las condiciones de satisfacción o cuando el cliente se sorprende a sí mismo interpretando para sí, es decir escuchando el trasfondo, pero sin comunicarlo a su interlocutor.

La interpretación refleja se refiere a la evocación de la historia personal que hace quien habla generalizándola a la situación actual. Es necesario que quien está en esta situación tome conciencia del hecho y proceda a exponer su interpretación para alinear significados con su interlocutor.

Las expresiones genéricas se pueden identificar fácilmente en la conversación porque se perciben como vagas o etéreas y requieren solo de una pregunta para alinear significados, por ejemplo: ¿Qué entiende usted por calidad?

Finalmente, cuando el participante se sorprenda a sí mismo asumiendo que un determinado aspecto es de "lógica" o haciendo juicios per se, se encuentra ante expectativas ocultas y acuerdos tácitos. Esto requiere la generación de una pregunta referida a como interpreta el interlocutor el aspecto o el acuerdo.

A continuación, se presenta la recopilación de conversaciones.

---

<sup>123</sup> FORTGANG, op.cit



### **CONVERSACIÓN 1. "CUENTE CON ELLO"**

**Cliente:** empresa de alimentos procesados

**Proveedor:** empresa productora de empaques plásticos

<b>Dominio de acción</b>	Compra material de empaque
<b>Roles en foco</b>	gerente de logística, vendedor del proveedor, gerente empresa proveedora
<b>Conversación</b>	<p><b>Cliente:</b> " mándeme eso mañana temprano a las 7 a.m. aunque sea el primer rollo"  <b>Proveedor:</b> "cuente con ello"...</p> <p>El mensajero motorizado estuvo en el aeropuerto al día siguiente a esa hora pero no llegó nada en el avión. Entonces el cliente llamó al gerente de la planta del proveedor.</p> <p><b>Cliente:</b> "no llevo nada"...</p> <p><b>Proveedor:</b> "esa película esta hasta ahora en secado"</p>
<b>Petición</b>	Envío mañana 7 a.m. Límite mínimo un rollo.
<b>Promesa</b>	Cuente con ello
<b>Quiebre en la acción</b>	Proveedor no envió nada.
<b>Consecuencias</b>	Cliente tuvo que cancelar los turnos y devolver el personal para la casa. Trabajar el domingo para reponer el tiempo perdido y pagar recargos dominicales. Hablar con sus clientes para solicitar prórroga, lo que le significó pérdida de credibilidad y confianza por parte de éstos.
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	<p>Al cliente le faltó preguntar a su proveedor si tenía capacidad disponible y hacer explícitas las consecuencias de un incumplimiento tanto para él como para el proveedor.</p> <p>Al vendedor le faltó preguntar cuales serían las consecuencias si no se alcanzaba a entregar en el tiempo previsto y si existía holgura de tiempo para el envío.</p>

Tabla 2. Análisis conversación 1. Cuente con ello.

### **CONVERSACIÓN 2. QUE SIGNIFICA "EN LA MAÑANA"**

**Empresa:** fabricante de muebles

**Proveedor:** servicios de mantenimiento de maquinaria

<b>Dominio de acción</b>	Visita de mantenimiento de maquinaria
<b>Roles en foco</b>	Supervisor de producción, proveedor servicio de mantenimiento
<b>Conversación</b>	<p><b>Proveedor:</b> "¿Es posible ir a realizar el mantenimiento del equipo, el sábado en la mañana?"</p> <p><b>Cliente:</b> "si, no hay ningún problema, aquí vamos a estar."</p> <p><b>Proveedor:</b> "Bueno, entonces confirmo mi visita el sábado por la mañana"</p> <p>El proveedor llegó a las 12 del mediodía, pero ya el cliente se había ido, molesto por la espera de toda la mañana.</p>
<b>Petición</b>	Realizar mantenimiento el sábado en la mañana
<b>Promesa</b>	Visita se realizará el sábado en la mañana
<b>Quiebre en la acción</b>	Proveedor llegó al terminar la mañana, es decir 12 meridiano
<b>Consecuencias</b>	No se realizó el mantenimiento en el tiempo programado, por lo que perdió ese espacio para desarrollar otros trabajos en la máquina y fue necesario programar tiempo adicional para hacer el mantenimiento.
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	Tanto cliente como proveedor no aclararon que rango horario comprende la "mañana". Proveedor no tomó en cuenta la duración del mantenimiento para establecer su hora de llegada y terminar el mantenimiento durante la "mañana".

Tabla 3. Análisis conversación 2. Qué significa en la mañana

### **CONVERSACIÓN 3. NO FALTA PERO FALTA**

**Cliente: prestador de servicios educativos**

**Proveedor: subcontratista**

<b>Dominio de acción</b>	Autorización pago a proveedor
<b>Roles en foco</b>	Proveedor de servicios, Director de línea de compras
<b>Conversación</b>	<p><b>Proveedor:</b> ¿Qué otros requisitos faltan para la autorización del pago?</p> <p><b>Cliente:</b> Ya todo lo que se requería esta completo. Su cuenta queda aprobada esta semana.</p>

	<p><b>Proveedor:</b> muchas gracias</p> <p>Al finalizar la semana el proveedor se acercó a preguntar por el pago de sus servicios, pero la secretaria le informó que su jefe aún no le había pasado la cuenta autorizada para programar el pago.</p> <p><b>Proveedor:</b> ¿tengo pendiente algún requisito para tramitar el pago?</p> <p><b>Cliente :</b> ninguno, que lo que sucede es que he tenido tiempo de completar la revisión del material que nos entregó para firmar su cuenta.</p>
<b>Petición</b>	Recibir el pago por material entregado
<b>Promesa</b>	Efectuar el pago en esa semana
<b>Quiebre en la acción</b>	Transcurrida la semana no se había autorizado el pago.
<b>Consecuencias</b>	El proveedor necesitaba ese dinero para cumplir a su vez con los pagos a sus proveedores. La demora en este pago le significó pagar intereses de mora y correr el riesgo de que le bloquearan los despachos. Esta pensando seriamente reemplazar este cliente en su portafolio. Ha comentado con otros colegas, que el cliente es incumplido en los pagos.
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	<p>Proveedor no comunicó el nivel de urgencia del pago.</p> <p>Cliente no tuvo en cuenta los pasos internos necesarios para aprobar el pago, por lo que no se los informó al proveedor.</p> <p>Proveedor no preguntó por tiempos del proceso interno de la empresa para efectuar pagos.</p>

Tabla 4. Análisis conversación 3. No falta pero falta

**CONVERSACIÓN 4. ENVIAR ES DIFERENTE DE CUMPLIR**

**Cliente:** productora de artículos plásticos por proceso de inyección

**Proveedor:** fabricante de moldes de acero y aluminio

<b>Dominio de acción</b>	solicitud entrega a tiempo al proveedor
<b>Roles en foco</b>	jefe de producción, vendedor del proveedor
<b>Conversación</b>	<b>Cliente:</b> "necesitamos urgente el envío de esos moldes, pues de no tenerlos nos perjudicamos pues para la producción".

	<p><b>Proveedor:</b> "No se preocupe que en la fecha que acordamos, despachamos el material".</p> <p>Los moldes no llegaron en la fecha acordada y no se pudo cumplir con el programa de producción.</p>
<b>Petición</b>	Enviar los moldes en la fecha acordada
<b>Promesa</b>	Despachar en la fecha acordada
<b>Quiebre en la acción</b>	Los moldes no llegaron en la fecha acordada
<b>Consecuencias</b>	Demoras en producción, tiempos perdidos, sobrecostos, solicitar prórrogas en compromisos con clientes de la fábrica, lo que implica pérdida de credibilidad.
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	<p>El cliente requiere que los moldes estén en la fecha acordada en la planta, pero habla de envío de los mismos.</p> <p>El proveedor habla de despachar en la fecha, más no de entregar.</p> <p>Ni cliente ni proveedor han aclarado que se necesita entregar en la fecha, no solo despachar, porque al momento de despacho es necesario sumarle los tiempos de desplazamiento.</p>

Tabla 5. Análisis conversación 4. Enviar es diferente de cumplir

### **CONVERSACIÓN 5. QUE SIGNIFICA EN TIEMPO "YA VA"**

**Cliente:** taller de servicio automotor

**Proveedor:** comercio detallista

<b>Dominio de acción</b>	Compra partes de repuesto para envío a domicilio
<b>Roles en foco</b>	Jefe de taller (comprador), vendedor del proveedor
<b>Conversación</b>	<p><b>Cliente:</b> Favor enviarme a domicilio las siguientes referencias... ¿Cuánto se demoran en llegar?</p> <p><b>Proveedor:</b> No se preocupe. Ya va para allá</p> <p>El cliente estaba molesto porque el pedido llegó una hora después, demorado de acuerdo con sus expectativas.</p>
<b>Petición</b>	Envío a domicilio
<b>Promesa</b>	Entrega a domicilio (tácita) saliendo ya el envío
<b>Quiebre en la acción</b>	Pedido llega una hora después de solicitado
<b>Consecuencias</b>	Las partes eran para la reparación de una maquinaria que se requería para producir, por lo que ponerla en marcha se tomó una hora adicional a lo previsto.

<b>Quiebre observado en la conversación</b>	El cliente no especificó en cuanto tiempo requería las partes, ni el nivel de urgencia de su requerimiento. El proveedor informa que ya sale el envío pero no especifica cuanto tiempo se demora en llegar.
---	--

Tabla 6. Análisis conversación 5. Que significa en tiempo "ya va"

### **CONVERSACIÓN 6. DISEÑO DE CAJA GRIS**

**Cliente:** fabricante de artículos eléctricos

**Proveedor:** proveedor de componentes eléctricos

<b>Dominio de acción</b>	Diseño conjunto con el proveedor de partes
<b>Roles en foco</b>	Diseñador de la empresa cliente, Diseñador de la empresa proveedora
<b>Conversación</b>	<p><b>Cliente:</b> Necesitamos una resistencia que permita calentar el contenido de este recipiente de manera simultánea y uniforme, en un tiempo que no pase de los cinco minutos</p> <p><b>Proveedor:</b> Le tengo la solución... una resistencia envolvente alrededor del recipiente, que alcanza una temperatura de 300 grados centígrados en menos de cinco minutos.</p> <p>Como la resistencia pesaba aproximadamente una libra, el recipiente fue rechazado en la prueba de producto porque tiene un peso que no cumple las expectativas de peso liviano del mercado. Adicionalmente, una temperatura máxima de calentamiento de 50 grados centígrados era suficiente.</p>
<b>Petición</b>	Funcionalidad (calentar uniformemente) y tiempo de respuesta (no más de cinco minutos)
<b>Promesa</b>	Resistencia que calienta uniformemente a 300 grados en menos del tiempo requerido.
<b>Quiebre en la acción</b>	Proveedor cumplió con lo que el cliente solicitó explícitamente.
<b>Consecuencias</b>	El producto no pasó la prueba con consumidores reales, porque presenta exceso de peso y sobrecosto. (La resistencia de 300 grados tiene un mayor costo que una de menor graduación)
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	Cliente no tuvo en cuenta la característica del peso como importante para comentarla con el proveedor.

	Proveedor no preguntó que otras características de diseño era importante tomar en consideración.
--	--

Tabla 7. Análisis conversación 6. Diseño de caja gris

### **CONVERSACIÓN 7. VIERNES NO ES LO MISMO QUE LUNES**

**Cliente:** Centro de convenciones

**Proveedor:** empresa fabricante de muebles de oficina

<b>Dominio de acción</b>	Envío pedido de cliente
<b>Roles en foco</b>	gerente de la empresa cliente, gerente de la empresa proveedora
<b>Conversación</b>	<p><b>Cliente:</b> Necesito que este pedido nos llegue a más tardar el día viernes</p> <p><b>Proveedor:</b> aquí queda registrado en la orden de pedido para que despachos le envíe el viernes la mercancía.</p> <p>Por falta de materia prima la empresa no pudo tener listo el pedido para el viernes y conjuntamente las direcciones de producción y distribución decidieron completar el pedido el sábado y enviarlo el lunes.</p> <p><b>Cliente:</b> Me da pena llamarlo hoy domingo pero ustedes se comprometieron a enviarnos el pedido de silletería el viernes y como éste no ha llegado, necesitamos confirmar si podemos contar con él máximo mañana lunes a las 4 a.m. lo requerimos para la inauguración de un evento a las 8 a.m. si ustedes no pueden garantizarnos esta entrega... cancelamos la orden de compra y nos vamos ya a comprar la silletería en los grandes almacenes</p> <p><b>Proveedor:</b> Que pena con ustedes. Inmediatamente me informo y me pongo al frente de la situación... cuente con su pedido mañana a las 4 a.m.</p> <p>Como la llamada fue recibida en su teléfono celular por el gerente general de la empresa el día domingo a las 4 p.m. fue necesario citar a todo el personal para iniciar turno a las 6 p.m., trabajar durante la noche y organizar el transporte para entregar a las 4 a.m. del día lunes.</p>

<b>Petición</b>	Entrega del pedido a más tardar el viernes.
<b>Promesa</b>	Entrega el viernes.
<b>Quiebre en la acción</b>	No se entrego el viernes.
<b>Consecuencias</b>	Trabajar horas dominicales nocturnas con el consiguiente sobre costo. Pérdida de credibilidad ante el cliente.
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	El cliente no informó al vendedor las consecuencias del incumplimiento, ni el uso que le iba a dar al material, ni la urgencia de la solicitud. El proveedor no preguntó que uso se le iba a dar el material, ni que pasaría en caso de que se presentara algún inconveniente que demorara la entrega.

Tabla 8. Análisis conversación 7. Viernes no es lo mismo que lunes

### **CONVERSACIÓN 8. PAGO EN ESPECIE**

**Cliente: empresa fabricante de electrodomésticos**

**Proveedor: transportadora de carga**

<b>Dominio de acción</b>	Cruce de cuentas cliente proveedor
<b>Roles en foco</b>	gerente de la empresa cliente, gerente de la empresa proveedora
<b>Conversación</b>	<p>Cliente: ¿cómo nos van a pagar el valor de la mercancía perdida?</p> <p>Proveedor: nuestra propuesta es que de cada factura de servicios nos descuenten el 10% del valor para cruzarlo con la cuenta del material perdido, hasta completar el valor total.</p> <p>Cliente: nos parece bien. Firmemos el acuerdo</p> <p>Transcurridos dos años no se había realizado el primer descuento porque no se había hecho uso de los servicios de esa transportadora en ninguna de las sucursales. Se les preguntó a los gerentes el porqué y éstos informaron que esta compañía tenía vehículos de capacidad mayor a 10 toneladas y que los despachos normales no superaban las cinco toneladas. Y como información adicional, esta transportadora tenía el flete más costoso del mercado.</p>
<b>Petición</b>	Pago del valor de la mercancía perdida
<b>Promesa</b>	Pagar a través del cruce de cuentas, aportando 10% del valor de cada cuenta hasta completar el

	monto.
<b>Quiebre en la acción</b>	La transportadora no contaba con la estructura física para prestar el servicio a la empresa cliente y así generar facturación para el cruce de cuentas.
<b>Consecuencias</b>	Costo de oportunidad derivado de no recibir ningún ingreso para reponer lo perdido para la empresa cliente. Suspensión de la contratación de los servicios de la empresa transportadora. Deterioro de la relación cliente proveedor y pérdida de la confianza.
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	El cliente no verificó si la empresa transportadora tenía infraestructura para responder a su demanda. El cliente no preguntó, ni estableció un tiempo límite para recuperar el monto de lo adeudado por el transportador. El cliente no negoció un plan de contingencia en caso de que la oferta del proveedor no funcionara. El proveedor no preguntó plazo ni volumen de despacho de mercancías.

Tabla 9. Análisis conversación 8. Pago en especie

### **CONVERSACIÓN 9. KILOS VS LAMINAS**

**Cliente: Comercializadora de Aceros**

**Proveedor: Siderúrgica**

<b>Dominio de acción</b>	Sincronización unidades logísticas
<b>Roles en foco</b>	Comprador de la empresa cliente, Asesor técnico comercial de la empresa proveedora
<b>Conversación</b>	<p>Cliente: necesitamos el envío de 200 toneladas de acero hot rolled en láminas de 6x20 pies calibre 1/8 de pulgada y rango de aceptación de +- 4 milésimas de pulgada.</p> <p>Proveedor: 200 toneladas de acero hot rolled en láminas de 6x20 pies calibre 1/8 de pulgada y rango de aceptación de +- 4 milésimas de pulgada.</p> <p>El embarque recibido pesó 200 toneladas. Al terminar de distribuir el material a los clientes de la distribuidora se encontró un faltante de 20 toneladas. Esto debido a que las láminas compradas tenían + 4 milésimas de pulgada de grosor sobre el calibre nominal, y como la empresa</p>



	vende el material por láminas equivalentes a toneladas se entregaron más kilos por tonelada. No fue posible reclamar al proveedor puesto que se habían negociado toneladas y no láminas por tonelada.
<b>Petición</b>	200 toneladas de acero hot rolled en láminas de 6x20 pies calibre 1/8 de pulgada y rango de aceptación de +- 4 milésimas de pulgada.
<b>Promesa</b>	200 toneladas de acero hot rolled en láminas de 6x20 pies calibre 1/8 de pulgada y rango de aceptación de +- 4 milésimas de pulgada.
<b>Quiebre en la acción</b>	No hubo quiebre.
<b>Consecuencias</b>	
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	El cliente no considero lo que representaba para su operación el cambio de unidad de medida, como parámetro para establecer el rango de aceptación. El proveedor no preguntó sobre el uso y manejo que se le daba al material, ni las implicaciones de ubicar las medidas en los extremos del rango de aceptación.

Tabla 10. Análisis conversación 9. Kilos vs. Láminas

### CONSOLIDACIÓN DE LOS QUIEBRES OBSERVADOS EN LA CONVERSACIÓN

	<b>Quiebres observados en las conversaciones</b>	<b>Patrón</b>
<b>C1.</b>	Al cliente le faltó preguntar a su proveedor si tenía capacidad disponible y hacer explícitas las consecuencias de un incumplimiento tanto para él como para el proveedor.  Al vendedor le faltó preguntar cuáles serían las consecuencias si no se alcanzaba a entregar en el tiempo previsto y si existía holgura de tiempo para el envío.	<b>No se indagó sobre característica del proveedor vital para garantizar cumplimiento de condiciones de satisfacción.</b>  <b>No se comunicaron consecuencias del incumplimiento.</b>  <b>No se acordaron holguras.</b>
<b>C2.</b>	Tanto cliente como proveedor no aclararon que rango horario comprende la "mañana". Proveedor no tomó en cuenta la	No se aclara <b>que significa</b> para cada participante la expresión "mañana"

	duración del mantenimiento para establecer su hora de llegada y terminar el mantenimiento durante la "mañana".	
<b>C3.</b>	<p>Proveedor no comunicó el nivel de urgencia del pago.          Cliente no tuvo en cuenta los pasos internos necesarios para aprobar el pago, por lo que no se los informó al proveedor.          Proveedor no preguntó por tiempos del proceso interno de la empresa para efectuar pagos.</p>	<p><b>No se comunica</b> información importante.   <b>No se tienen en cuenta</b> procesos internos.</p>
<b>C4.</b>	<p>El cliente requiere que los moldes estén en la fecha acordada en la planta, pero habla de envío de los mismos.          El proveedor habla de despachar en la fecha, más no de entregar.          Ni cliente ni proveedor han aclarado que se necesita entregar en la fecha, no solo despachar, porque al momento de despacho es necesario sumarle los tiempos de desplazamiento.</p>	<p>Cliente <b>asume que envío es lo mismo que entrega.</b>           Proveedor <b>asume que enviar es cumplir.</b></p>
<b>C5.</b>	<p>El cliente no especificó en cuanto tiempo requería las partes, ni el nivel de urgencia de su requerimiento.          El proveedor informa que ya sale el envío pero no especifica cuanto tiempo se demora en llegar.</p>	<p><b>No se comunica información relacionada con condiciones de satisfacción.</b>   <b>No se indaga sobre condiciones de satisfacción.</b></p>
<b>C6.</b>	<p>Cliente no tuvo en cuenta la característica del peso como importante para comentarla con el proveedor.          Proveedor no preguntó que características adicionales de diseño, era importante tomar en consideración.</p>	<p>No se comunica información relacionada con condiciones de satisfacción.           No se indaga sobre condiciones de satisfacción.</p>
<b>C7.</b>	<p>El cliente no informó al vendedor las consecuencias del incumplimiento, ni el uso que le iba a dar al material, ni la urgencia de la solicitud.          El proveedor no preguntó que uso se le iba a dar el material, ni que pasaría en caso de que se presentara algún inconveniente que demorara la entrega.</p>	<p>No se comunica información relacionada con condiciones de satisfacción.           No se indaga sobre condiciones de satisfacción.</p>
<b>C8.</b>	<p>El cliente no verificó si la empresa transportadora tenía infraestructura para responder a su demanda.</p>	<p>No se indaga por la capacidad de respuesta del proveedor.</p>

	El cliente no preguntó, ni estableció un tiempo límite para recuperar el monto de lo adeudado por el transportador. El cliente no negoció un plan de contingencia en caso de que la oferta del proveedor no funcionara. El proveedor no preguntó plazo ni volumen de despacho de mercancías.	No se establecieron límites de tiempo, ni plan de contingencia.  No se indagaron condiciones de satisfacción.
<b>C.9</b>	El cliente no considero lo que representaba para su operación el cambio de unidad de medida, como parámetro para establecer el rango de aceptación. El proveedor no preguntó sobre el uso y manejo que se le daba al material, ni las implicaciones de ubicar las medidas en los extremos del rango de aceptación.	Se ignoró información importante para la negociación.  No se indago sobre el uso y manejo del material.  No se indagó sobre el manejo de las máximas tolerancias.

**Tabla 11. Consolidación de quiebres observados**

De acuerdo con los patrones identificados, encontramos que existen los siguientes tipos:

- El cliente no profundiza sobre los requisitos que debe cumplir el proveedor para garantizar el cumplimiento de condiciones de satisfacción. El quiebre puede estar relacionado con que supone que el proveedor tiene la capacidad para cumplir o asume que es obvio que el proveedor debe cumplir, independientemente de sus propias características y condiciones.
- El cliente no comunica las consecuencias del incumplimiento de las condiciones de satisfacción. Este quiebre se puede presentar porque el cliente puede estar asumiendo que el proveedor le va a cumplir, porque este proveedor siempre le ha cumplido o porque no es consciente de que existe el riesgo de incumplimiento y entonces no ha sopesado las consecuencias.
- El proveedor no pregunta sobre las consecuencias del incumplimiento de las condiciones de satisfacción. Puede presentarse porque el proveedor asume que va a cumplir o porque no le parece importante llamar la atención sobre ese punto.
- El proveedor no pregunta cual es el uso final que se le va a dar a las adquisiciones. Se puede estar presentando porque el proveedor no considera importante el conocer esta información.
- No se negocian holguras. Tanto en el caso del cliente como el proveedor no se le da importancia o no se tiene conciencia de este aspecto y su impacto en el nivel de satisfacción.
- No se aclara el significado de expresiones genéricas. Porque se asume que los interlocutores entienden lo mismo o porque pasan inadvertidas.

- Tanto cliente como proveedor asumen que una expresión significa lo mismo para ambos. Porque los dos suponen que escuchan e interpretan lo mismo
- No se comunica información vital para el logro de las condiciones de satisfacción. Porque no se es consciente de que sea vital o no se considera importante.

Resumiendo, se han agrupado estas situaciones en seis tipos de quiebres, los que a su vez se han desglosado en aquellos elementos que más se han presentado en las situaciones observadas.

<b>Quiebre típico</b>	<b>Aspectos sobre los que se observó el quiebre</b>	<b>Palabra o frase que identifica la presencia del quiebre</b>
Supuesto	Tiempo Uso / utilidad producto Modo	"Por supuesto" "Si, entiendo" "Entendido"
Comparación	Otro proveedor Otro cliente Otro proceso Otro tiempo Otro contexto	"Yo hice" "Tuve la experiencia" "En otro caso similar"
Genérico	Tiempo Modo Condicional o restricción Consecuencias Otras (adjetivos, adverbios, sujetos)	"mañana" "rápido", "urgente" "si no" Paro producción Calidad, servicio, bueno, malo, caro, barato, inmediato, etc.
Obvio	Tiempo Modo Tipo	"Es lógico" "Es obvio" "Es sencillo" "Es fácil" "De sentido común" "Pan comido" "Pero claro" Etc.
Incompleto	Requisitos de satisfacción Procedimiento de respuesta Sistema de prioridades Utilidad/ uso/ manejo del producto Tiempo Modo Restricciones Condiciones Consecuencias	Aquí no hay expresiones verbales en la conversación que permitan identificar el quiebre, por lo que es necesario recurrir a lo que Brennan llama "replicas de interpretación" <sup>124</sup> donde es necesario pensar sobre lo que no se ha dicho y preguntar al respecto, sobretodo si lo que se deja de decir es vital para garantizar el cumplimiento de las condiciones de satisfacción.

<sup>124</sup> BRENNAN, Charles. Las preguntas que cierran la venta. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1.996. Pág. 121.

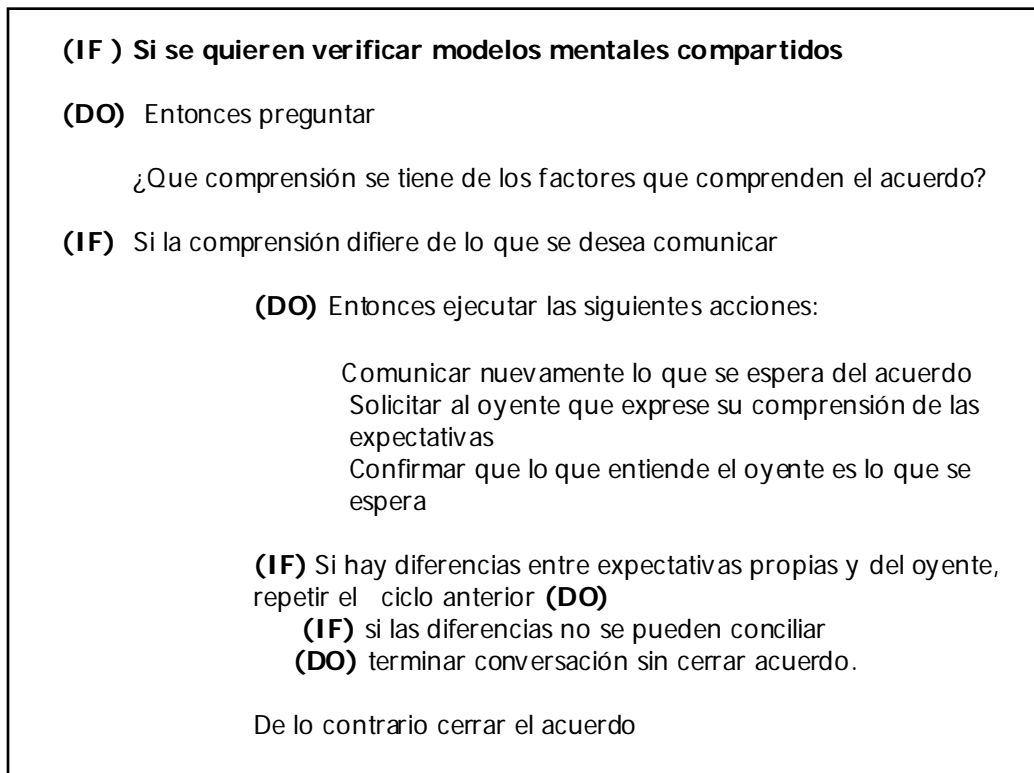
No pertinente	Características físicas del producto Características funcionales del producto Tiempo de entrega Capacidad de respuesta proveedor Unidades de medida	"Hay otras cosas pero no son importantes"  Igual que en el quiebre anterior, es necesario recurrir a las réplicas de interpretación y preguntar sobre lo que no se ha dicho porque no se considera importante.
---------------	---	--

- **Tabla 12. Quiebres típicos**

### 3.2 DISEÑO DEL LENGUAJE RESTRINGIDO

- *Algoritmo conversación cliente -proveedor*

De acuerdo con lo expuesto sobre gramática generativa y BNF en el capítulo anterior, se presenta el siguiente algoritmo básico para el programa correspondiente a una conversación cliente - proveedor:



**Gráfica 5. Algoritmo conversación cliente proveedor**

Se puede observar que en la medida que se desarrolla la conversación entre los participantes, éstos profundizan en la comprensión de los significados que emergen durante la dinámica mediante la generación de consultas, confirmaciones y peticiones de aclaración, en un proceso recurrente y a la vez recursivo, hasta obtener la alineación de esos mismos significados. ¿Pero que es lo que gatilla la emergencia de las preguntas para alineación de significados? La respuesta la tenemos en los párrafos subsiguientes.

Las personas que hablan lenguajes de negocios transmiten las ideas mediante frases completas. Asumimos que éstas son correctas gramaticalmente y semánticamente para que los otros las entiendan de acuerdo con el dominio de actuación específico y con los significados compartidos.

En cada frase expresada durante la conversación, los participantes pueden identificar patrones que permiten construir otra frase gramatical y sintácticamente correcta pero que puede ser semánticamente ambigua, dado

que depende del escucha y de los elementos sintácticos que apropie o deseche.

Si tenemos el siguiente ejemplo:

“El niño fue corriendo hasta el lago”

y lo descomponemos en sus elementos sintácticos

(Sujeto) = niño

(verbo) = corriendo

(objeto) = lago

niño/ corriendo/ lago

Esto podría derivar en:

**Un** niño **viene** corriendo **el** lago

**El** niño **está** corriendo **el** lago

**El** niño **pasó** corriendo **el** lago

Y muchas más opciones que aunque sintácticamente son correctas, son semánticamente incorrectas. Así si tomamos sujeto, verbo y objeto, el interrogante será que partículas adicionar para hacer la frase semánticamente correcta de acuerdo con los significados compartidos por los participantes en la conversación, en el dominio de acción específico.

El proceso inverso se da cuando se emite la expresión completa y el oyente apropia solo algunos términos y no considera otros que sumados a los primeros completarían el significado de la frase y conducirían a la acción esperada por quien emite el mensaje.

El ejemplo presentado a continuación y tomado de una conversación recurrente entre un comprador de una fábrica y un vendedor de materias primas, muestra cómo se da este proceso

### **Comprador**

“Es urgente que ustedes **envíen** ese **material** en la fecha solicitada, pues de lo contrario parará nuestra producción”

### **Vendedor**

“ Con gusto le estaremos **enviando** el **material** solicitado”

#### • **Desglose frase de petición del comprador**

Declaración            “urgente/ envío/ material/ fecha”

Condicional "pues de lo contrario"  
 Nominativo " parará/ producción"

- **Desglose frase de confirmación del vendedor**

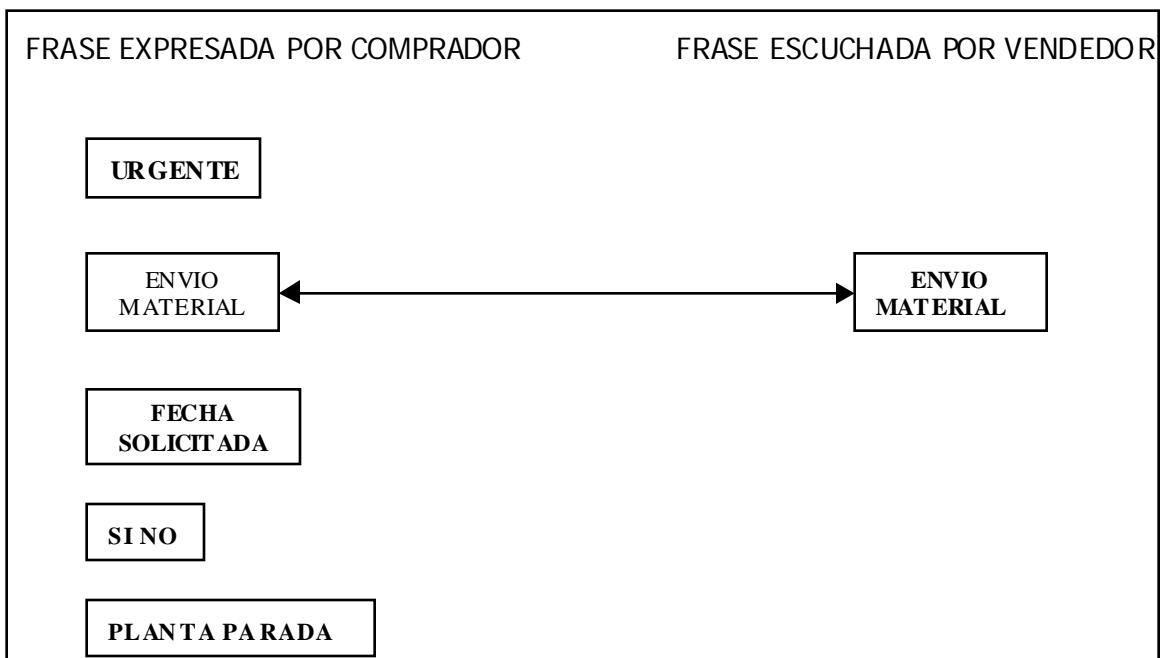
Declaración "envío /material"  
 Condicional omite  
 Nominativo omite

Al escuchar solo "envío /material" la frase es sintácticamente incompleta. La declaración de urgente requiere el compromiso de quien escucha en dos aspectos:

- Confirmar fecha y hora de entrega por parte del proveedor y en acuerdo con la expectativa del cliente.
- Acción previa a la fecha y hora pactadas, de reconfirmación de compromiso.

El vendedor en este ejemplo, extrae y filtra la frase de acuerdo con lo que percibió y entendió y de acuerdo con esto es su acción. Falta cerrar el ciclo efectuando confirmación de lo entendido por el vendedor, por parte de quien hace la petición, es decir el cliente.

En el siguiente diagrama se aprecian los elementos de la petición del comprador comparada con lo que escuchó y apropió el vendedor.



Gráfica 6. Intersección petición y escucha conversación cliente proveedor



En la figura se aprecia como el vendedor solo apropió lo referente a envío material y no consideró elementos de la frase declarativa, como tampoco el condicional ni el nominativo, lo que representa un quiebre en la interpretación de la conversación y en consecuencia conduce a una acción que no genera la satisfacción del cliente.

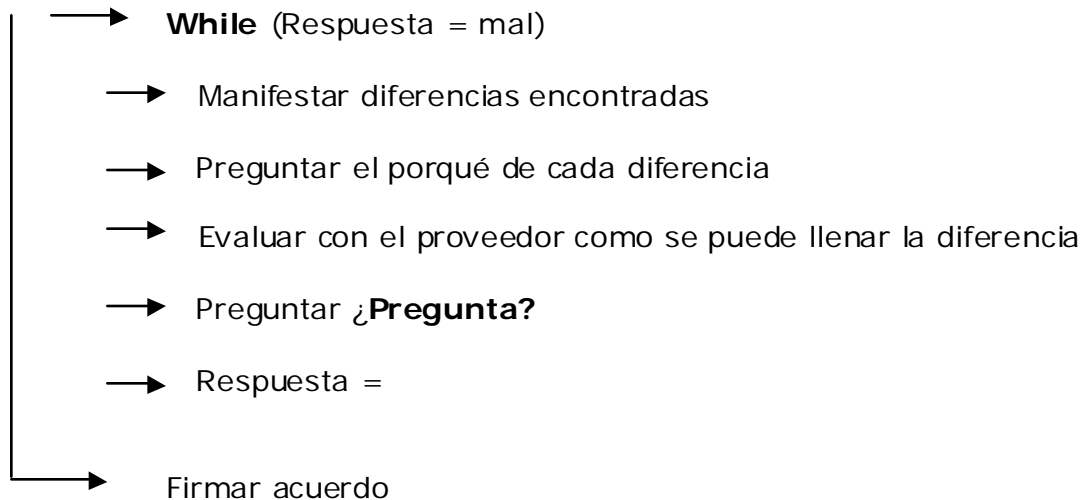
En consecuencia, es necesario que el cliente empiece a desarrollar un papel más activo en la conversación lo cual se logra a través de aplicar las preguntas que le permitan asegurarse de que su proveedor interpreta sus requisitos de satisfacción de la misma manera que él y que cuenta con todas las condiciones necesarias para llenarlos.

De esta forma, el algoritmo definitivo queda como se muestra a continuación:

**Objetivo:** obtener modelos compartidos de alineación de significados y actuación entre clientes y proveedores.

→ **Pregunta:** ¿Cómo entendió las condiciones del acuerdo compra – venta?

**Respuesta** = Bien / Mal



- ***Reglas conversación cliente proveedor***

Una vez establecidos los quiebres típicos que se presentan en las conversaciones cliente proveedor y establecida la rutina o algoritmo para alinear los significados y las interpretaciones, es necesario determinar el conjunto de reglas del lenguaje restringido que permitirán cerrar los quiebres.

Estas reglas asumen metafóricamente la estructura IF – DO que se presentó al inicio de esta sección. Por lo tanto toman cada quiebre con las expresiones que lo hacen manifiesto durante la conversación y establecen una frase o frases interrogativas que cierran el quiebre, dentro del ciclo de conversación. La propuesta se presenta en la tabla a continuación:

Quiebre típico	Palabra, frase o situación que identifica la presencia del quiebre (IF)	Frasas a aplicar para dinamizar la conversación y eliminar el quiebre (DO)
Supuesto	<p>“Por supuesto”            “Si, entiendo”            “Entendido”</p>	<p>¿Qué entiende?            ¿Cómo entiende?            ¿Por qué entiende?            ¿Qué interpreta?            ¿Cómo interpreta?            ¿Por qué interpreta?</p> <p>Si quien habla se sorprende a sí mismo haciendo un supuesto, deberá exponer el supuesto a su interlocutor y preguntar:            ¿Se aplica este supuesto a esta situación? ¿Por qué si o por qué no?            ¿Qué pasaría si se presentará esta circunstancia?</p>
Comparación	<p>“Yo hice            “Tuve la experiencia”            “En otro caso similar”</p>	<p>¿En que es similar a éste?            ¿En que difiere de éste?            ¿Las condiciones eran las mismas?</p> <p>Si no hay expresiones que indiquen la presencia del quiebre, se recomienda preguntar:            ¿Ha tenido negocios similares o parecidos a éste?</p> <p>Si quien escucha se sorprende a sí mismo haciendo una comparación:            Comentar con el interlocutor el caso y analizar cuales son las semejanzas y las diferencias frente al actual.</p>
Genérico	<p>“mañana”            “rápido”, “urgente”            “si no”            Paro producción            Calidad, servicio, bueno, malo, caro, barato, inmediato, etc.</p>	<p>¿Qué significa ese termino?            ¿Qué quiere decir con ese término?</p> <p>Si quien escucha se sorprende a sí mismo usando un genérico, explicar a su interlocutor como lo interpreta.</p>
Obvio	<p>“Es lógico”            “Es obvio”            “Es sencillo”            “Es fácil”            “De sentido común”            “Pan comido”            “Pero claro”</p>	<p>¿Por qué es lógico?            ¿Por qué es obvio?            ¿Por qué es sencillo?            ¿Por qué es fácil?            ¿Por qué es de sentido común?            ¿Por qué es pan comido?            ¿Por qué es claro?</p>

	Etc.	Si quien escucha se sorprende pensando en obvios preguntar al interlocutor si le parece obvio el tema y el porqué de su respuesta.
Incompleto	Aquí no hay expresiones verbales en la conversación que permitan identificar el quiebre, por lo que es necesario recurrir a lo que Brennan llama "replicas de interpretación" <sup>125</sup> donde es necesario pensar sobre lo que no se ha dicho y preguntar al respecto, sobretodo si lo que se deja de decir es vital para garantizar el cumplimiento de las condiciones de satisfacción.	¿Es esta toda la información al respecto? ¿Queda alguna otra cosa por aclarar? ¿Respecto a sus expectativas, hay algo más que quisiera comentar?  Para este caso es recomendable tener una lista de chequeo con los parámetros que la experiencia ha mostrado que es indispensable alinear para obtener el cumplimiento de las condiciones de satisfacción.  Trátase del cliente o del proveedor, siempre es necesario preguntar o aclarar el uso y la utilidad que tienen los materiales, productos o servicios y las consecuencias que puede tener para las partes el no cumplir el acuerdo.
No pertinente	"Hay otras cosas pero no son importantes"  Igual que en el quiebre anterior, es necesario recurrir a las réplicas de interpretación y preguntar sobre lo que no se ha dicho porque no se considera importante.	¿Qué son esas otras cosas? ¿Por qué considera que no son importantes? ¿Hay algún detalle adicional que quisiera comentar?  Para este caso también es recomendable tener una lista de chequeo con los parámetros que la experiencia ha mostrado que es indispensable alinear para obtener el cumplimiento de las condiciones de satisfacción.  Si quien escucha se sorprende a sí mismo diciéndose que algo no es importante, comentarlo con el interlocutor para validar el grado de importancia.

**Tabla 13. Lenguaje restringido. Reglas IF - DO**

Al combinar los IF con DO, se encuentran alternativas para cerrar los quiebres que se dan en las conversaciones cliente proveedor y que impiden que las acciones respondan a las expectativas de los participantes y cumplan con las condiciones de satisfacción. Estas alternativas conforman el conjunto de reglas del lenguaje restringido específico para lograr que las conversaciones cliente proveedor en la cadena de abastecimiento, fluyan de tal forma que

<sup>125</sup> BRENNAN, Charles. Las preguntas que cierran la venta. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1.996. Pág. 121.

caractericen totalmente las acciones que se deben desarrollar para garantizar el cumplimiento de los compromisos hechos con los clientes.

### 3.3 APLICACIÓN DEL LENGUAJE RESTRINGIDO EN SITUACIONES DE QUIEBRE

En el ejemplo presentado anteriormente sobre una conversación recurrente entre un comprador de una fábrica y un vendedor de materias primas, es posible mostrar como mediante la aplicación de una de las reglas del lenguaje restringido es posible identificar y cerrar el quiebre.

#### **Conversación propuesta**

**Cliente:** " Mándeme eso mañana temprano a las 7 a.m. aunque sea el primer rollo"

**Proveedor:** "Cuenta con ello..."

**Cliente:** *¿Exactamente con qué puedo contar? ( pregunta para aclarar un genérico)*

**Proveedor:** Con (explica con que puede contar el cliente)

**Cliente:** *¿Esta seguro de poder atender mi emergencia? Repasemos nuevamente las condiciones. Mínimo un rollo mañana a las 7 a.m. en el Aeropuerto El Dorado en el hangar de carga No 5. En caso de no enviar el material, esto nos afectará gravemente porque tendremos que cancelar el turno y enviar la gente a la casa, en cuyo caso les haríamos efectiva a ustedes la póliza de cumplimiento que tenemos firmada. (Lista de chequeo para hacer explícitas las condiciones de satisfacción y las consecuencias del incumplimiento, cerrando el quiebre de no pertinente, que podría estar aplicando el proveedor)*

**Proveedor:** Si me lo permite, mejor llamo a la planta para confirmar si se pueden cumplir estas condiciones.

Como se puede apreciar la aplicación de las reglas del lenguaje restringido promueven la toma de conciencia de las partes, respecto a las condiciones de satisfacción que se deben cumplir y a las características y el alcance de los compromisos. Aquí el cliente toma un papel activo al asegurarse que su proveedor si esta interpretando correctamente sus condiciones de satisfacción y esta adquiriendo el compromiso con la garantía de hacerlo efectivo en el dominio operacional.

A continuación se presentan las propuestas de cierre de quiebres en las conversaciones estudiadas.

### **CONVERSACIÓN 1. "CUENTE CON ELLO"**

**Cliente:** empresa de alimentos procesados

**Proveedor:** empresa productora de empaques plásticos

<b>Dominio de acción</b>	Compra material de empaque
<b>Roles en foco</b>	gerente de logística, vendedor del proveedor, gerente empresa proveedora
<b>Conversación</b>	<p><b>Cliente:</b> " mándeme eso mañana temprano a las 7 a.m. aunque sea el primer rollo"</p> <p><b>Proveedor:</b> "cuente con ello"...</p> <p>El mensajero motorizado estuvo en el aeropuerto al día siguiente a esa hora pero no llegó nada en el avión. Entonces el cliente llamó al gerente de la planta del proveedor.</p> <p><b>Cliente:</b> "no llevo nada"...</p> <p><b>Proveedor:</b> "esa película esta hasta ahora en secado"</p>
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	<p>Al cliente le faltó preguntar a su proveedor si tenia capacidad disponible y hacer explícitas las consecuencias de un incumplimiento tanto para él como para el proveedor.</p> <p>Al vendedor le faltó preguntar cuales serían las consecuencias si no se alcanzaba a entregar en el tiempo previsto y si existía holgura de tiempo para el envío.</p>
<p><b>Conversación con lenguaje restringido</b></p> <p><u>Reglas aplicadas</u></p> <p>Cliente indaga si el proveedor tiene capacidad.</p> <p>Presenta las consecuencias del incumplimiento.</p> <p><u>Cierre del quiebre</u></p> <p>Se alinean significados sobre nivel de</p>	<p><b>Cliente:</b> " Mándeme eso mañana temprano a las 7 a.m. aunque sea el primer rollo"</p> <p><b>Proveedor:</b> "Cuente con ello..."</p> <p><b>Cliente:</b> <i>¿Exactamente con qué puedo contar? ( pregunta para aclarar un genérico)</i></p> <p><b>Proveedor:</b> Con (explica con que puede contar el cliente)</p> <p><b>Cliente:</b> <i>¿Esta seguro de poder atender mi emergencia? Repasemos nuevamente las condiciones. Mínimo un rollo mañana a las 7 a.m. en el Aeropuerto El Dorado en el hangar de carga No 5. En caso de no enviar el material, esto nos afectará gravemente porque tendremos que cancelar el turno y</i></p>

urgencia, día y hora de entrega, cantidad mínima de entrega y consecuencias del incumplimiento.	<p><b><i>enviar la gente a la casa, en cuyo caso les haríamos efectiva a ustedes la póliza de cumplimiento que tenemos firmada. (Lista de chequeo para hacer explícitas las condiciones de satisfacción y las consecuencias del incumplimiento, cerrando el quiebre de no pertinente, que podría estar aplicando el proveedor)</i></b></p> <p><b>Proveedor:</b> Voy a confirmar con la planta si se pueden cumplir estas condiciones.</p>
---	---

Tabla 14. Análisis conversación restringida 1. Cuenté con ello.

### **CONVERSACIÓN 2. QUE SIGNIFICA "EN LA MAÑANA"**

**Empresa:** fabricante de muebles

**Proveedor:** servicios de mantenimiento de maquinaria

<b>Dominio de acción</b>	Visita de mantenimiento de maquinaria
<b>Roles en foco</b>	Supervisor de producción, proveedor servicio de mantenimiento
<b>Conversación</b>	<p><b>Proveedor:</b> "¿Es posible ir a realizar el mantenimiento del equipo el sábado en la mañana?"</p> <p><b>Cliente:</b> "si, no hay ningún problema, aquí vamos a estar."</p> <p><b>Proveedor:</b> "Bueno, entonces confirmo mi visita el sábado por la mañana"</p> <p>El proveedor llegó a las 12 del mediodía, pero ya el cliente se había ido, molesto por la espera de toda la mañana.</p>
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	<p>Tanto cliente como proveedor no aclararon que rango horario comprende la "mañana".</p> <p>Proveedor no tomó en cuenta la duración del mantenimiento para establecer su hora de llegada y terminar el mantenimiento durante la "mañana".</p>
<p><b>Conversación con lenguaje restringido</b></p> <p><u>Reglas aplicadas</u></p> <p>Cliente pregunta que significa "mañana" para el proveedor.</p>	<p><b>Proveedor:</b> "¿Es posible ir a realizar el mantenimiento del equipo el sábado en la mañana?"</p> <p><b>Cliente:</b> "si, no hay ningún problema, aquí vamos a estar." Pero <b><i>¿Qué considera usted "por la mañana"?</i></b></p>

<p><u>Cierre del quiebre</u></p> <p>Se alinean significados sobre hora máxima de llegada y duración del mantenimiento.</p>	<p><b>Proveedor:</b> Entre <i>8 a.m. y 12 m.</i></p> <p><b>Cliente:</b> <i>¿Y cuanto se demora haciendo el mantenimiento?</i></p> <p><b>Proveedor:</b> <i>Aproximadamente una hora</i></p> <p><b>Cliente:</b> <i>Eso significa que tiene que llegar por tarde a las 11 a.m. pues a las 12m cerramos.</i></p> <p><b>Proveedor:</b> "Bueno, entonces confirmo mi visita el sábado por la mañana <i>antes de las 11 a.m.</i>"</p>
--	--

Tabla 15. Análisis conversación restringida 2. Que significa en la mañana

### **CONVERSACIÓN 3. NO FALTA PERO FALTA**

**Cliente:** prestador de servicios educativos

**Proveedor:** subcontratista

<b>Dominio de acción</b>	Autorización pago a proveedor
<b>Roles en foco</b>	Proveedor de servicios, Director de línea de compras
<b>Conversación</b>	<p><b>Proveedor:</b> ¿Qué otros requisitos faltan para la autorización del pago?</p> <p><b>Cliente:</b> Ya todo lo que se requería esta completo. Su cuenta queda aprobada esta semana.</p> <p><b>Proveedor:</b> muchas gracias</p> <p>Al finalizar la semana el proveedor se acercó a preguntar por el pago de sus servicios, pero la secretaria le informó que su jefe aún no le había pasado la cuenta autorizada para programar el pago.</p> <p><b>Proveedor:</b> ¿tengo pendiente algún requisito para tramitar el pago?</p> <p><b>Cliente :</b> ninguno, que lo que sucede es que he tenido tiempo de completar la revisión del material que nos entregó para firmar su cuenta.</p>
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	<p>Proveedor no comunicó el nivel de urgencia del pago.</p> <p>Cliente no tuvo en cuenta los pasos internos</p>

	<p>necesarios para aprobar el pago y el tiempo que toman.</p> <p>Proveedor no preguntó por tiempos del proceso interno de la empresa para efectuar pagos.</p> <p>Proveedor no expuso condiciones de satisfacción del contrato.</p>
<p><b>Conversación con lenguaje restringido</b></p> <p><u>Reglas aplicadas</u></p> <p>El proveedor informa que necesita el pago en la fecha acordada.</p> <p>El proveedor pregunta que día puede pasar a recoger el cheque, es decir hace una petición.</p> <p>El proveedor pregunta cuanto dura el trámite interno.</p> <p>El proveedor expone condiciones de satisfacción del contrato.</p> <p><b>Cierre del quiebre</b></p> <p>Se alinean significados sobre plazo de pago establecido en el contrato.</p>	<p><b>Proveedor:</b> ¿Qué otros requisitos faltan para la autorización del pago?</p> <p><b>Cliente:</b> Ya todo lo que se requería esta completo. Su cuenta queda aprobada esta semana.</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>Dado que requiero ese pago en el plazo acordado, ¿Qué día puedo pasar a recoger el cheque?</i></p> <p><b>Cliente:</b> Hummm... no sé porque hay que surtir el trámite interno de auditoria... es mejor que llame antes de venir</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>¿Cuánto tiempo toma generalmente ese trámite interno?</i></p> <p><b>Cliente:</b> Puede tomar entre dos y tres semanas</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>Pero el contrato dice que el pago se realiza cinco días hábiles una vez entregado el material. ¿Cómo se puede agilizar la auditoria para que se cumpla con el plazo de pago acordado?</i></p> <p><b>Cliente:</b> No había tenido en cuenta ese punto. Vamos a ver como agilizar, así que llame en cinco días para confirmar si esta listo su cheque.</p>

Tabla 16. Análisis conversación restringida 3. No falta pero falta

#### **CONVERSACIÓN 4. ENVIAR ES DIFERENTE DE CUMPLIR**

**Cliente:** productora de artículos plásticos por proceso de inyección

**Proveedor:** fabricante de moldes de acero y aluminio

<b>Dominio de acción</b>	solicitud entrega a tiempo al proveedor
<b>Roles en foco</b>	jefe de producción, vendedor del proveedor
<b>Conversación</b>	<b>Cliente:</b> "necesitamos urgente el envío de esos



	<p>moldes, pues de no tenerlos nos perjudicamos pues para la producción”.</p> <p><b>Proveedor:</b> “No se preocupe que en la fecha que acordamos, despachamos el material”.</p> <p>Los moldes no llegaron en la fecha acordada y no se pudo cumplir con el programa de producción.</p>
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	<p>El cliente habla de envío de los moldes, no de entrega en planta.</p> <p>El cliente usa la expresión genérica “urgente”.</p> <p>El proveedor habla de despachar en la fecha, más no de entregar en planta.</p> <p>Falta establecer fecha y hora de entrega en planta.</p>
<p><b>Conversación con lenguaje restringido</b></p> <p><u>Reglas aplicadas</u></p> <p>El proveedor pregunta que significa “urgente”.</p> <p>El proveedor pregunta si se trata de envío o de entrega en planta.</p> <p>El proveedor confirma y reconfirma condiciones de satisfacción en el día y hora de entrega.</p> <p><u>Cierre del quiebre</u></p> <p>Se alinean significados respecto a entrega en planta, día y hora.</p>	<p><b>Cliente:</b> “necesitamos urgente el envío de esos moldes, pues de no tenerlos nos perjudicamos pues para la producción”.</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>¿Qué significa urgente?</i></p> <p><b>Cliente:</b> que el día martes a las 6 a.m. tenemos que tenerlos montados en la máquina.</p> <p><b>Proveedor:</b> Entonces <i>¿ustedes necesitan que les enviemos los moldes el martes o que los moldes estén en su planta el martes?</i></p> <p><b>Cliente:</b> No. Lo que necesitamos es que los moldes estén el lunes en la planta antes de las 2 p.m. para poderlos montar.</p> <p><b>Proveedor:</b> es decir que <i>la fecha de entrega en su planta no es el martes, sino el lunes antes de las 2 p.m.</i></p> <p><b>Cliente:</b> Sí</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>estaremos entonces entregando en su planta el día lunes antes de las 2 p.m.</i></p>

Tabla 17. Análisis conversación restringida 4. Enviar es diferente de cumplir

### **CONVERSACIÓN 5. QUE SIGNIFICA EN TIEMPO “YA VA”**

**Cliente:** taller de servicio automotor

**Proveedor:** comercio detallista

<b>Dominio de acción</b>	Compra partes de repuesto para envío a domicilio
<b>Roles en foco</b>	Jefe de taller (comprador), vendedor del proveedor
<b>Conversación</b>	<p><b>Cliente:</b> Favor enviarme a domicilio las siguientes referencias... ¿Cuánto se demoran en llegar?</p> <p><b>Proveedor:</b> No se preocupe. Ya va para allá</p> <p>El cliente estaba molesto porque el pedido llegó una hora después, demorado de acuerdo con sus expectativas.</p>
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	<p>El cliente no especificó en cuanto tiempo requería las partes, ni el nivel de urgencia de su requerimiento.</p> <p>El proveedor informa que ya sale el envío pero no especifica cuanto tiempo se demora en llegar.</p>
<p><b>Conversación con lenguaje restringido</b></p> <p><u>Reglas aplicadas</u></p> <p>El cliente establece condición de tiempo de espera y pregunta si el proveedor puede cumplir en ese tiempo.</p> <p>El cliente especifica consecuencias si no llega el pedido a tiempo.</p> <p><u>Cierre del quiebre</u></p> <p>Se alinean significados de tiempo de entrega, límite máximo y consecuencias.</p>	<p><b>Cliente:</b> Favor enviarme a domicilio las siguientes referencias... ¿Cuánto se demoran en llegar?</p> <p><b>Proveedor:</b> No se preocupe. Ya va para allá</p> <p><b>Cliente:</b> <i>puedo esperar esas referencias, un máximo de 30 minutos. ¿Será que si llegan en ese tiempo?</i></p> <p><b>Proveedor:</b> Sí. En 20 minutos le llegan.</p> <p><b>Cliente:</b> Confío en eso pues <i>si no llegan en ese tiempo, no habrá quien se las reciba.</i></p> <p><b>Proveedor:</b> Le garantizo que en veinte minutos o antes están allá.</p>

Tabla 18. Análisis conversación restringida 5. Que significa en tiempo “ya va”

### **CONVERSACIÓN 6. DISEÑO DE CAJA GRIS**

**Cliente:** fabricante de artículos eléctricos

**Proveedor:** proveedor de componentes eléctricos

<b>Dominio de acción</b>	Diseño conjunto con el proveedor de partes
<b>Roles en foco</b>	Diseñador de la empresa cliente, Diseñador de la empresa proveedora
<b>Conversación</b>	<p><b>Cliente:</b> Necesitamos una resistencia que permita calentar el contenido de este recipiente de manera simultánea y uniforme, en un tiempo que no pase de los cinco minutos</p> <p><b>Proveedor:</b> Le tengo la solución... una resistencia envolvente alrededor del recipiente, que alcanza una temperatura de 300 grados centígrados en menos de cinco minutos.</p> <p>Como la resistencia pesaba aproximadamente una libra, el recipiente fue rechazado en la prueba de producto porque tiene un peso que no cumple las expectativas de peso liviano del mercado. Adicionalmente, una temperatura máxima de calentamiento de 50 grados centígrados era suficiente.</p>
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	<p>Cliente no tuvo en cuenta la característica del peso como importante para comentarla con el proveedor.</p> <p>Proveedor no preguntó que otras características de diseño, era importante tomar en consideración.</p>
<p><b>Conversación con lenguaje restringido</b></p> <p><u>Reglas aplicadas</u></p> <p>El proveedor pregunta sobre el uso que se le va a dar al recipiente y el porqué de las condiciones de funcionamiento que comunica el cliente.</p> <p>El cliente pregunta sobre el peso de la resistencia.</p> <p><u>Cierre del quiebre</u></p> <p>Se alinean significados sobre características funcionales del</p>	<p><b>Cliente:</b> Necesitamos una resistencia que permita calentar el contenido de este recipiente de manera simultánea y uniforme, en un tiempo que no pase de los cinco minutos.</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>¿Qué contenido va a tener el recipiente?</i></p> <p><b>Cliente:</b> Comida preparada</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>¿Por qué necesitan calentarla antes de cinco minutos?</i></p> <p><b>Cliente:</b> Por que se trata de un portacomidas eléctrico para empleados que llevan el almuerzo.</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>¿A que temperatura necesitan calentar el almuerzo?</i></p> <p><b>Cliente:</b> la que se usa habitualmente para la comida, máximo 50 grados centígrados.</p>

<p>producto y se hace una oferta que responde a estas condiciones de satisfacción.</p>	<p><b>Proveedor:</b> Le tengo la solución... una resistencia envolvente alrededor del recipiente, que alcanza una temperatura de 50 grados centígrados en menos de cinco minutos.</p> <p><b>Cliente:</b> <i>¿Y cuanto pesa esa resistencia? Nuestro portacomidas debe ser muy liviano, para que la gente lo cargue en el bolso.</i></p>
--	---

Tabla 19. Análisis conversación restringida 6. Diseño de caja gris

### **CONVERSACIÓN 7. VIERNES NO ES LO MISMO QUE LUNES**

**Cliente:** Centro de convenciones

**Proveedor:** empresa fabricante de muebles de oficina

<b>Dominio de acción</b>	Envío pedido de cliente
<b>Roles en foco</b>	gerente de la empresa cliente, gerente de la empresa proveedora
<b>Conversación</b>	<p><b>Cliente:</b> Necesito que este pedido nos llegue a más tardar el día viernes</p> <p><b>Proveedor:</b> aquí queda registrado en la orden de pedido para que despachos le envíe el viernes la mercancía.</p> <p>Por falta de materia prima la empresa no pudo tener listo el pedido para el viernes y conjuntamente las direcciones de producción y distribución decidieron completar el pedido el sábado y enviarlo el lunes.</p> <p><b>Cliente:</b> Me da pena llamarlo hoy domingo pero ustedes se comprometieron a enviarnos el pedido de silletería el viernes y como éste no ha llegado, necesitamos confirmar si podemos contar con él máximo mañana lunes a las 4 a.m. lo requerimos para la inauguración de un evento a las 8 a.m. si ustedes no pueden garantizarnos esta entrega... cancelamos la orden de compra y nos vamos ya a comprar la silletería en los grandes almacenes</p> <p><b>Proveedor:</b> Que pena con ustedes. Inmediatamente me informo y me pongo al frente de la situación... cuente con su pedido mañana a las 4 a.m.</p>

	<p>Como la llamada fue recibida en su teléfono celular por el gerente general de la empresa el día domingo a las 4 p.m. fue necesario citar a todo el personal para iniciar turno a las 6 p.m., trabajar durante la noche y organizar el transporte para entregar a las 4 a.m. del día lunes.</p>
<p><b>Quiebre observado en la conversación</b></p>	<p>El cliente no informó al vendedor las consecuencias del incumplimiento, ni el uso que le iba a dar al material, ni la urgencia de la solicitud. El proveedor no preguntó que uso se le iba a dar el material, ni que pasaría en caso de que se presentara algún inconveniente que demorara la entrega.</p>
<p><b>Conversación con lenguaje restringido</b></p> <p><u>Reglas aplicadas</u></p> <p>Proveedor pregunta sobre límite máximo de tiempo de recibo.</p> <p>Proveedor plantea acción posible ante contingencia.</p> <p>Proveedor pregunta porque es "demasiado tarde".</p> <p>Cliente especifica uso del material.</p> <p><u>Cierre del quiebre</u></p> <p>Se alinea significado de condiciones de día y hora de entrega, relacionadas con uso que se va a dar a los productos.</p>	<p><b>Cliente:</b> Necesito que este pedido nos llegue a más tardar el día viernes.</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>¿El viernes máximo a que hora?</i></p> <p><b>Cliente:</b> Recibimos hasta las 7 p.m. Lo importante es que el pedido este aquí.</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>En caso de alguna contingencia, ¿Es posible entregar el lunes a primera hora, es decir 7 a 8 a.m.?</i></p> <p><b>Cliente:</b> No, el lunes es demasiado tarde.</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>¿Por qué?</i></p> <p><b>Cliente:</b> Porque <i>requerimos esas sillas para un evento que inicia el lunes a las 7 a.m. y debemos dejar listo el salón de convenciones la noche anterior, es decir el Domingo.</i></p> <p><b>Proveedor:</b> Entonces aquí queda registrado en la orden de pedido que es prioritario que despachos envíe el viernes antes de las 7 p.m. la mercancía, pues ustedes la van a utilizar el fin de semana.</p>

Tabla 20. Análisis conversación restringida 7. Viernes no es lo mismo que lunes

### **CONVERSACIÓN 8. PAGO EN ESPECIE**

**Cliente:** empresa fabricante de electrodomésticos

**Proveedor:** transportadora de carga

<b>Dominio de acción</b>	envío pedido de cliente
<b>Roles en foco</b>	gerente de la empresa cliente, gerente de la empresa proveedora
<b>Conversación</b>	<p>Cliente: ¿cómo nos van a pagar el valor de la mercancía perdida?</p> <p>Proveedor: nuestra propuesta es que de cada factura de servicios nos descuenten el 10% del valor para cruzarlo con la cuenta del material perdido, hasta completar el valor total.</p> <p>Cliente: nos parece bien. Firmemos el acuerdo</p> <p>Transcurridos dos años no se había realizado el primer descuento porque no se había hecho uso de los servicios de esa transportadora en ninguna de las sucursales. Se les preguntó a los gerentes el porqué y éstos informaron que esta compañía tenía vehículos de capacidad mayor a 10 toneladas y que los despachos normales no superaban las cinco toneladas. Y como información adicional, esta transportadora tenía el flete más costoso del mercado.</p>
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	<p>El cliente no verificó si la empresa transportadora tenía infraestructura para responder a su demanda.</p> <p>El cliente no preguntó, ni estableció un tiempo límite para recuperar el monto de lo adeudado por el transportador.</p> <p>El cliente no negoció un plan de contingencia en caso de que la oferta del proveedor no funcionara.</p> <p>El proveedor no preguntó plazo ni volumen de despacho de mercancías.</p>
<p><b>Conversación con lenguaje restringido</b></p> <p><u>Reglas aplicadas</u></p> <p>Cliente verifica capacidad del proveedor para atender sus requerimientos.</p>	<p><b>Cliente:</b> ¿Cómo nos van a pagar el valor de la mercancía perdida?</p> <p><b>Proveedor:</b> nuestra propuesta es que de cada factura de nuestros servicios nos descuenten el 10% del valor para cruzarlo con la cuenta del material perdido, hasta completar el valor total.</p> <p><b>Cliente:</b> ¿<i>Qué capacidad de carga tienen sus</i></p>

<p>Cliente estableció plazo máximo para recuperar la deuda.</p> <p>Cliente preguntó por plan de contingencia u oferta alternativa.</p> <p><u>Cierre del quiebre</u></p> <p>Se alinean significados sobre condiciones de satisfacción en términos de plazo de pago y alternativas de pago.</p>	<p><b>camiones?</b></p> <p><b>Proveedor:</b> la mínima es de 10 toneladas.</p> <p><b>Cliente:</b> <i>pero nuestros despachos no son mayores a cinco toneladas por vez. ¿Cómo podemos usar sus camiones?</i></p> <p><b>Proveedor:</b> tocaría que pagaran el total del flete por el camión de 10 toneladas o compartirlo con otros clientes.</p> <p><b>Cliente:</b> <i>Cómo esperamos que esa deuda esté cancelada en máximo un año ¿Qué oferta nos tienen en caso de que no podamos usar sus camiones?</i></p> <p><b>Proveedor:</b> propondríamos elaborar un plan de pagos con el mismo plazo.</p> <p><b>Cliente:</b> <i>¿Con qué garantía?</i></p>
---	--

Tabla 21. Análisis conversación restringida 8. Pago en especie

### **CONVERSACIÓN 9.KILOS VS LAMINAS**

**Cliente:** Comercializadora de Aceros

**Proveedor:** Siderúrgica

<b>Dominio de acción</b>	Sincronización unidades logísticas
<b>Roles en foco</b>	Comprador de la empresa cliente, Asesor técnico comercial de la empresa proveedora
<b>Conversación</b>	<p>Cliente: necesitamos el envío de 200 toneladas de acero hot rolled en láminas de 6x20 pies calibre 1/8 de pulgada y rango de aceptación de +- 4 milésimas de pulgada.</p> <p>Proveedor: 200 toneladas de acero hot rolled en láminas de 6x20 pies calibre 1/8 de pulgada y rango de aceptación de +- 4 milésimas de pulgada.</p> <p>El embarque recibido pesó 200 toneladas. Al terminar de distribuir el material a los clientes de la distribuidora se encontró un faltante de 20 toneladas. Esto debido a que las láminas compradas tenían + 4 milésimas de pulgada de grosor sobre el calibre nominal, y como la empresa vende el material por láminas equivalentes a</p>

	toneladas se entregaron más kilos por tonelada. El proveedor no acepto el reclamo puesto que se habían negociado toneladas y no láminas por tonelada. Se perdió la armonía de la relación.
<b>Quiebre observado en la conversación</b>	El cliente no considero lo que representaba para su operación el cambio de unidad de medida, como parámetro para establecer el rango de aceptación. El proveedor no preguntó sobre el uso y manejo que se le daba al material, ni las implicaciones de ubicar las medidas en los extremos del rango de aceptación.
<p><b>Conversación con lenguaje restringido</b></p> <p><u>Reglas aplicadas</u></p> <p>Proveedor pregunta sobre uso y manejo que se le da al material.</p> <p>Cliente establece condiciones de satisfacción en términos que consideran el cambio de unidad de medida.</p> <p><u>Cierre del quiebre</u></p> <p>Se alinean significados sobre condiciones de cantidad esperada según rangos de aceptación y unidad de medida a controlar.</p>	<p><b>Cliente:</b> necesitamos el envío de 200 toneladas de acero hot rolled en láminas de 6x20 pies calibre 1/8 de pulgada y rango de aceptación de +- 4 milésimas de pulgada.</p> <p><b>Proveedor:</b> 200 toneladas de acero hot rolled en láminas de 6x20 pies calibre 1/8 de pulgada y rango de aceptación de +- 4 milésimas de pulgada. <i>¿Qué uso le dan a este material?</i></p> <p><b>Cliente:</b> es para empresas que fabrican filtros</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>¿En que unidad de medida las venden?</i></p> <p><b>Cliente:</b> vendemos láminas por tonelada</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>¿Cuántas láminas hacen una tonelada del acero que están pidiendo?</i></p> <p><b>Cliente:</b> nosotros manejamos una equivalencia de ocho láminas por tonelada</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>Pero nosotros les despachamos toneladas...</i></p> <p><b>Cliente:</b> Si pero requerimos que esas toneladas equivalgan a 1600 láminas.</p> <p><b>Proveedor:</b> <i>¿Y que pasa con el rango de aceptación de calibre?</i></p> <p><b>Cliente:</b> las láminas pueden venir unas más gruesas, otras más delgadas siempre y cuando estén dentro del rango, pero lo que si <b>no puede pasar es que no vengan mínimo 1600 láminas</b></p>



	<i>porque estaríamos perdiendo dinero con nuestros clientes.</i>
--	--

**Tabla 22. Análisis conversación restringida 9. Kilos vs. láminas**

Como conclusión del análisis desarrollado a lo largo de este capítulo se encontró que para los proveedores es fundamental alinear significados con el cliente sobre lo que éste entiende por entrega y condiciones de tiempo, modo y lugar, establecimiento de límites máximos y mínimos de tiempo, restricciones de tiempo y volumen, el porqué necesita el producto o servicio en ese tiempo y en ese lugar y que uso o aplicación le va a dar a ese producto.

De igual forma, para los clientes es fundamental alinear significados con el proveedor sobre condiciones de entrega en tiempo, modo y lugar, establecimiento de límites máximos y mínimos y restricciones sobre tiempos, características de producto y volúmenes, indagar sobre capacidad de respuesta del proveedor y establecer claramente el uso o aplicación que se le va a dar al producto, porque es necesario el servicio, cual es su nivel de urgencia y puntualizar sobre las consecuencias que tendrá tanto para él como para el proveedor el incumplimiento de las condiciones de satisfacción.

Es interesante observar que en el modelo propuesto, el cliente asume un papel proactivo en el desarrollo de la conversación cliente proveedor lo que da como resultado no solo la recurrencia, sino la recursividad de la conversación a través de la presencia de ciclos de confirmación de comprensión del proveedor de la petición hecha elaborada por el cliente y afirmación de la comprensión en la promesa elaborada por el proveedor, los cuales son replicados cuantas veces sea necesario, hasta logra el mutuo entendimiento y el acuerdo sobre el significado de las distinciones propias de cada situación. Es decir que tanto el cliente como el proveedor desarrollan la actividad de indagación y profundización de las mutuas comprensiones de la petición y la promesa, lo que conduce a alinear significados entre los roles y apropiar distinciones.

Finalmente, es importante resaltar que el manejo de preguntas de indagación basadas en el uso del "qué", "cómo", "cuándo", "Donde", "Quién" y "Por qué" sigue siendo una herramienta poderosa para profundizar en los significados de las conversaciones y alinear la comprensión de los significados entre los interlocutores.

## 4. DISEÑO DE LA HERRAMIENTA DE INCORPORACIÓN DEL LENGUAJE RESTRINGIDO A LAS CONVERSACIONES CLIENTE PROVEEDOR

### 4.1 DISEÑO DEL TALLER DE INCORPORACIÓN

Para el diseño de este taller se tomaron como punto de partida los objetivos específicos de esta investigación:

- **Caracterizar la dinámica actual** de las conversaciones cliente proveedor y específicamente del lenguaje entre actores de los niveles de las cadenas de abastecimiento seleccionadas.
- Diseñar un **modelo de desarrollo de competencias comunicativas** basado en formas conversacionales, conducente a **identificar quiebres** en la interpretación del lenguaje y **lograr acuerdos** para permitir el flujo continuo y armonizado de las acciones en las cadenas de abastecimiento.

De acuerdo con éstos, **la primera acción** se refiere a la caracterización de las conversaciones cliente proveedor por parte de los participantes. Esto se logra mediante la aplicación de un cuestionario de sensibilización, cuyo objetivo es que cada persona tome conciencia de cómo se desarrollan sus conversaciones y que sucede en el dominio operacional cuando no hay alineación de significados entre los interlocutores.

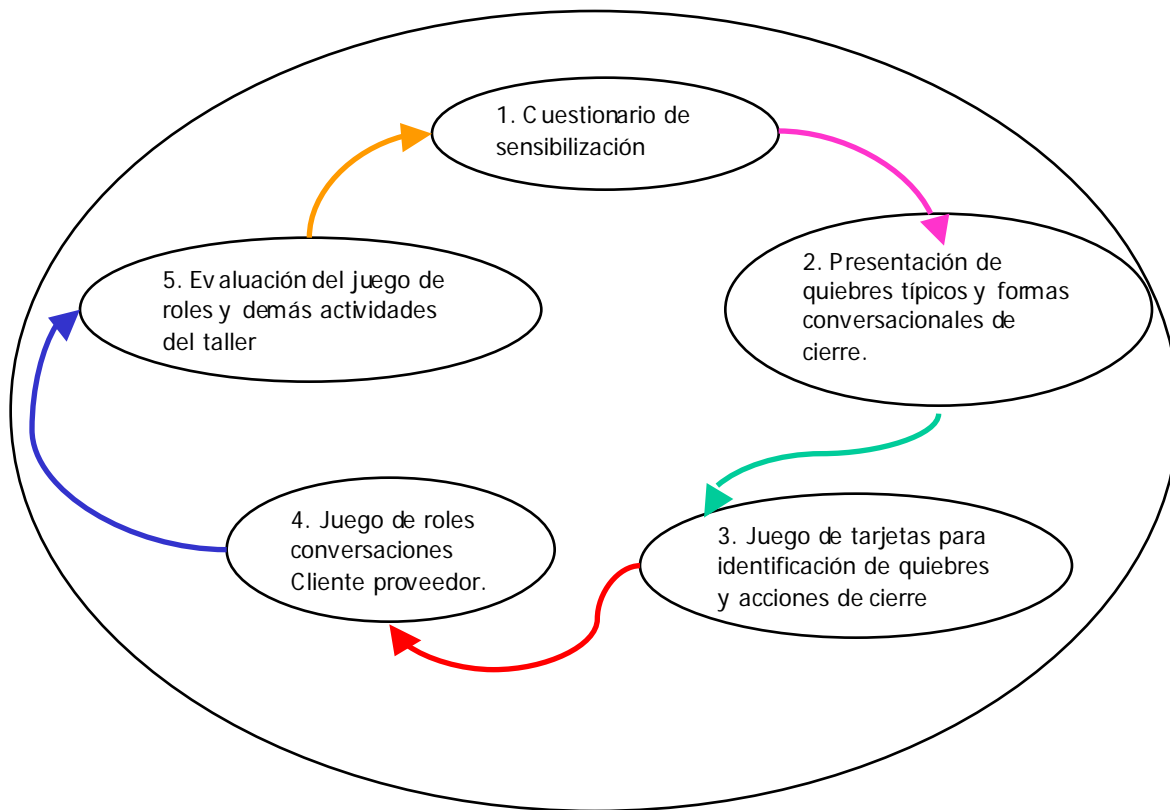
A continuación se procede a realizar la presentación a los participantes, de los quiebres típicos que se presentan en las conversaciones cliente proveedor y las formas conversacionales o “preguntas” que se pueden utilizar para cerrar cada tipo de quiebre.

Para desarrollar la capacidad de identificar quiebres y generar la forma conversacional o pregunta que hará posible la alineación de significados y el cierre del quiebre en la conversación, se diseñó un juego de tarjetas o cartas que presentan diversas conversaciones de negocios donde en cada una se incluye un tipo de quiebre. Los participantes deben identificar el quiebre y la forma conversacional para cerrarlo. Gana el participante que cierre la mayor cantidad de quiebres.

Para reforzar el aprendizaje se procede a efectuar un juego de roles, lo que permite en la práctica reforzar la capacidad de identificar quiebres y utilizar formas conversacionales de cierre de estos quiebres.

El taller termina con la evaluación de los resultados derivados del juego de roles y de las demás prácticas, por parte tanto de los observadores, como del facilitador y los participantes.

A continuación se presenta el modelo conceptual que corresponde al taller:



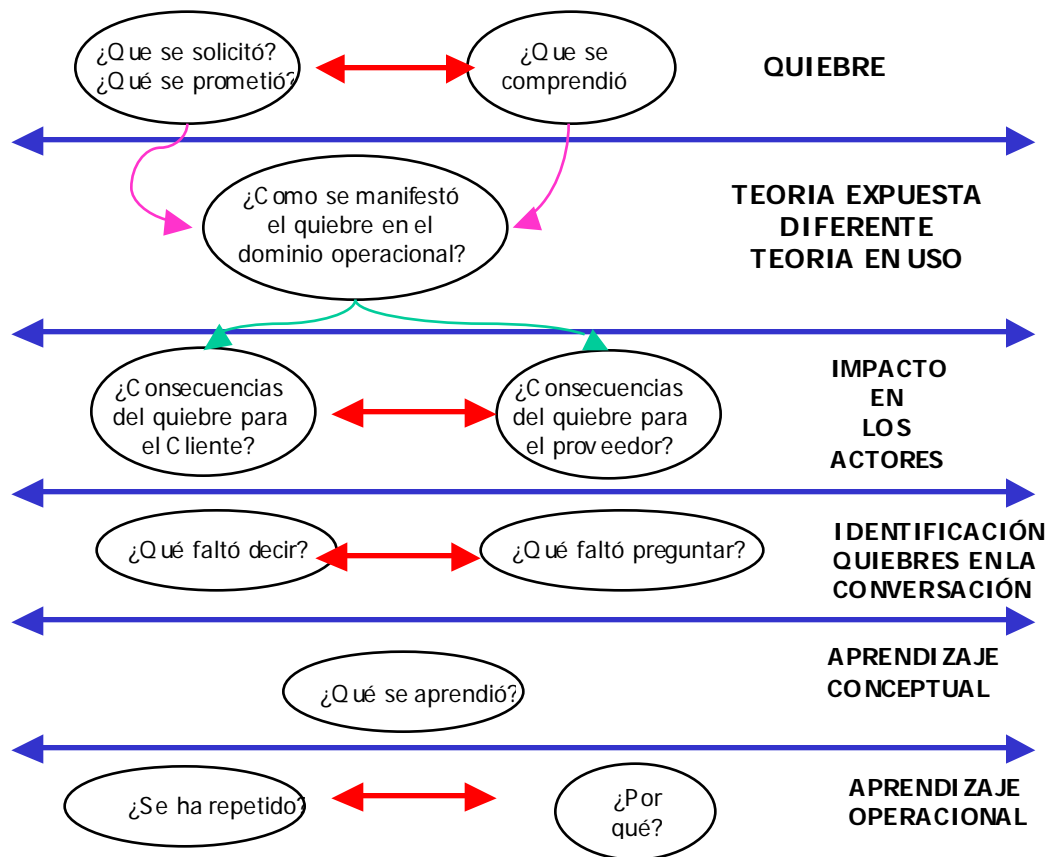
**Gráfica 6. Modelo conceptual Taller de Aprendizaje**

#### **4.1.1 Cuestionario de sensibilización**

Este cuestionario tiene como objetivo gatillar en los participantes el recuerdo de situaciones vividas a lo largo de su experiencia relacionadas con conversaciones cliente – proveedor y conducirlos a identificar tanto situaciones de quiebre presentes en esas situaciones, como las consecuencias que se derivaron por no haber tenido la posibilidad de identificar y cerrar los quiebres.

Para lograr este objetivo es necesario que el cuestionario esté conformado por niveles de preguntas que parten de lo general hacia lo particular y que van profundizando en la situación recordada hasta llegar a las consecuencias propiciadas por el quiebre y lo que se pudo haber aprendido de esta experiencia. Las preguntas son abiertas y neutras lo que permite que el encuestado responda de múltiples formas en la medida que afloran sus recuerdos y percepciones.

El mapa correspondiente a los niveles de preguntas, se presenta a continuación:



Gráfica 7. Estructura por niveles del cuestionario de sensibilización

Estos niveles de preguntas se relacionan con el objetivo de caracterizar la dinámica en las conversaciones cliente proveedor, para lo cual se identifican las subvariables que componen esta variable de estudio y se operacionalizan a través de la interrelación con las necesidades de información sobre su comportamiento y las preguntas a incluir en el cuestionario que permitan conocer éste, lo cual se presenta en la siguiente tabla:

### Operacionalización de variables

#### Variable principal: Dinámica conversación cliente proveedor

Subvariables de investigación	Necesidades de información	Preguntas relacionadas	Resultados esperados de las respuestas
Patrones conversacionales en el rol del cliente	Pautas que utiliza el cliente. Límites Restricciones	1. ¿Qué pautas utiliza para asegurarse que sus proveedores conozcan lo que usted necesita?	Criterios expresados por el cliente sobre características del servicio o producto demandado.
Patrones	Pautas que	2. ¿Qué pautas utiliza para	Criterios expresados

conversacionales en el rol del proveedor	utiliza el proveedor. Límites Restricciones	asegurarse que sus clientes le han manifestado todo lo que necesitan?	por el proveedor para indagar sobre las necesidades del cliente.
Quiebres recurrentes en las conversaciones cliente – proveedor.	Diferencias presentes en la comprensión del proveedor frente al cliente. Diferencias presentes en la comprensión del cliente frente al proveedor.	4. ¿Recuerda algún caso donde su proveedor no cumplió con lo que usted requería porque no entendió lo que le dijo? 4ª. Que requería usted. 4b. Que entendió su proveedor. 5. ¿Recuerda algún caso donde usted no le cumplió a su cliente con lo que requería porque usted no entendió lo que él dijo? 5ª. Que requería su cliente. 5b. Que entendió usted.	Quiebres presentes en la conversación cliente – proveedor.
Quiebres percibidos por los participantes.	Vacios en la conversación percibidos por los roles.	4f. ¿Qué le faltó a usted decirle a su proveedor? 4g. ¿Qué le faltó al proveedor preguntarle a usted? 5f. ¿Qué le faltó a su cliente, contarle a usted? 5g. ¿Qué le faltó a usted preguntarle a su cliente?	Cambios en el dominio informacional
Diferencias entre teoría expuesta y teoría en uso (Lo que se dice y lo que se hace)	Diferencias existentes entre el decir y el actuar	4c. ¿Cómo se manifestó el incumplimiento de su proveedor? 4d. ¿Cuáles fueron para usted las consecuencias de ese incumplimiento? 5.e ¿Cuáles fueron las consecuencias para su proveedor? 5c. ¿Cómo se manifestó su incumplimiento? 5d. ¿Cuáles fueron las consecuencias de ese incumplimiento para su cliente? 5.e ¿Cuáles fueron las consecuencias para usted?	Quiebres derivados de las diferencias entre el dominio informacional y el dominio operacional.
Aprendizaje derivado de la percepción de quiebres.	Cambios en el dominio informacional Cambios en el dominio operacional	4h y 5 h. ¿Qué aprendió de esa experiencia? 4i y 5i. ¿Se ha vuelto a repetir la situación? ¿Por qué? .	Aprendizaje conceptual logrado. Aprendizaje operacional logrado.

**Tabla 23. Operacionalización de variables**

Cómo resultado se obtiene el siguiente cuestionario de sensibilización:

### **Cuestionario de sensibilización**

1. ¿Qué hace para asegurarse que sus proveedores entienden todos los requisitos respecto a lo que usted espera de ellos y su producto o servicio?

2. ¿Qué hace para asegurarse que sus clientes le brinden toda la información necesaria sobre lo que necesitan y esperan tanto de usted como de su producto o servicio?
3. ¿Qué diferencias encuentra en sus conversaciones de negocios, dependiendo del rol que usted desempeña:

Usted es el cliente (Quien requiere el producto o servicio)	Usted es el proveedor (Quien provee el producto o servicio)

4. ¿Recuerda algún caso donde su proveedor no cumplió con lo que usted requería debido a un malentendido en lo que hablaron? Responder:

Pregunta	Respuesta
a. ¿Qué requería usted?	
b. ¿Qué entendió su proveedor?	
c. ¿Cómo se manifestó el incumplimiento de condiciones?	
d. ¿Cuáles fueron las consecuencias de ese incumplimiento para su empresa?	
e. ¿Cuáles fueron las consecuencias para su proveedor?	
f. ¿Qué considera que faltó decirle o aclararle al proveedor?	
g. ¿Qué considera que le faltó preguntar al proveedor?	
h. ¿Qué aprendió de esa experiencia?	
i. ¿Se ha repetido esta situación?	
j. Si es así, ¿por qué se ha repetido?	

5. ¿Recuerda algún caso donde usted le incumplió requerimientos a su cliente debido a un malentendido en lo que hablaron? Especificar:

Pregunta	Respuesta
a. ¿Qué requería su cliente?	
b. ¿Qué entendió usted?	
c. ¿Cómo se manifestó el incumplimiento de condiciones?	
d. ¿Cuáles fueron las consecuencias de ese incumplimiento para el cliente?	
e. ¿Cuáles fueron las consecuencias para usted?	
f. ¿Qué considera que faltó decir o aclararle a su cliente?	
g. ¿Qué considera que le faltó a su cliente contarle a usted?	
h. ¿Qué aprendió de esa experiencia?	
i. ¿Se ha repetido esta situación?	
j. Si es así, ¿por qué se ha repetido?	

6. ¿Qué aspectos nuevos encontró a lo largo del desarrollo de este cuestionario, que sean de utilidad para disminuir los malentendidos en las conversaciones con proveedores y clientes?

#### 4.1.2 Presentación de quiebres típicos y formas conversacionales de cierre

Esta segunda parte del taller tiene como objetivo presentar a los participantes los tipos de quiebres recurrentes que se presentan en las conversaciones cliente proveedor.

El hacerlos evidentes una vez culminado el diligenciamiento del taller de sensibilización, permite que cada participante efectúe para sí la identificación de las situaciones vividas con los quiebres que se exponen.

De acuerdo con la caracterización de quiebres presentada en el capítulo anterior se consolida tanto la visión de los mismos, como las preguntas o expresiones (formas conversacionales) que es conveniente aplicar para cerrar cada quiebre.

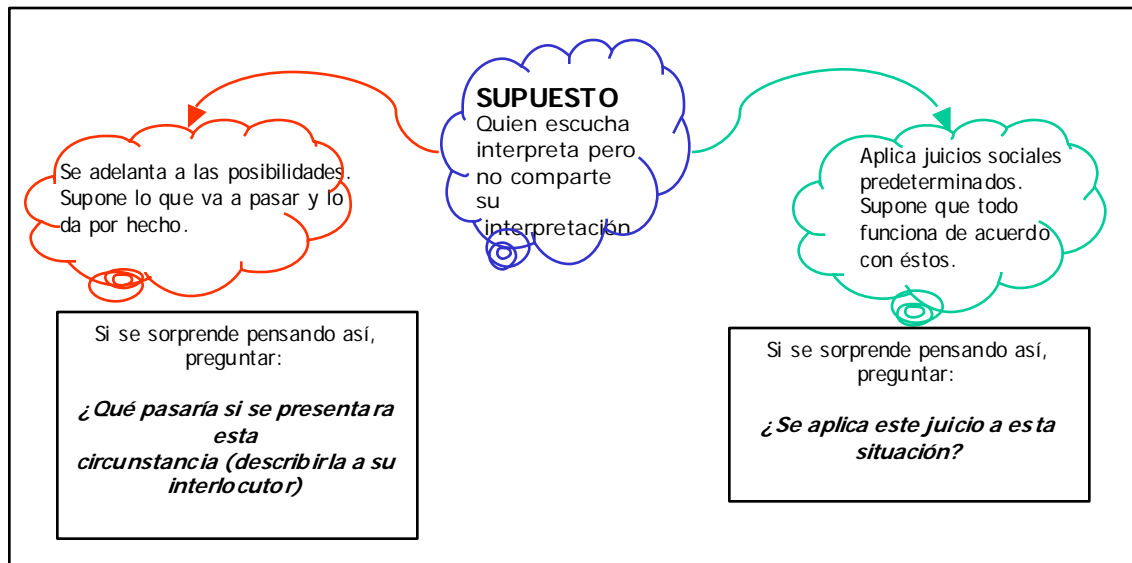
En el mapa mental a continuación, se presentan los seis quiebres típicos encontrados en las conversaciones de negocios analizadas, con sus definiciones. Este mapa es explicado a los participantes en el taller.



Gráfica 8. Quiebres típicos en conversaciones cliente proveedor

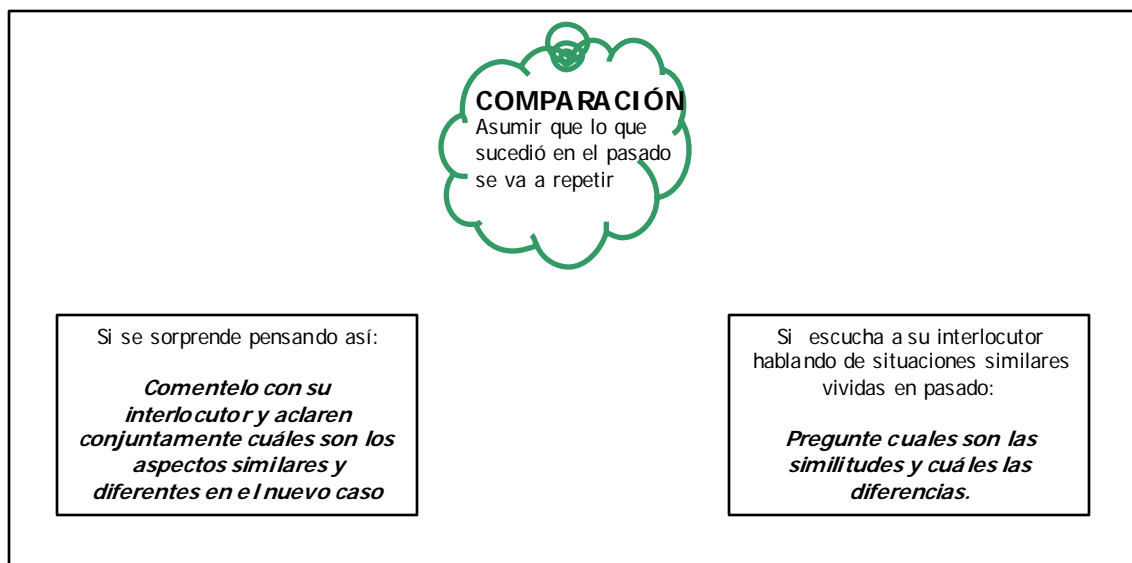
A continuación, se procede a explicar cada quiebre, como se manifiesta en las conversaciones y cuáles son las formas conversacionales, sean estas preguntas o comentarios que se recomienda aplicar a cada caso, para cerrar el quiebre.

Para el quiebre "SUPUESTO" se hace énfasis en la importancia de expresar explícitamente las posibilidades futuras o los juicios predeterminados al interlocutor, para alinear los significados y armonizar las expectativas.



Gráfica 9. Cierre del quiebre SUPUESTO

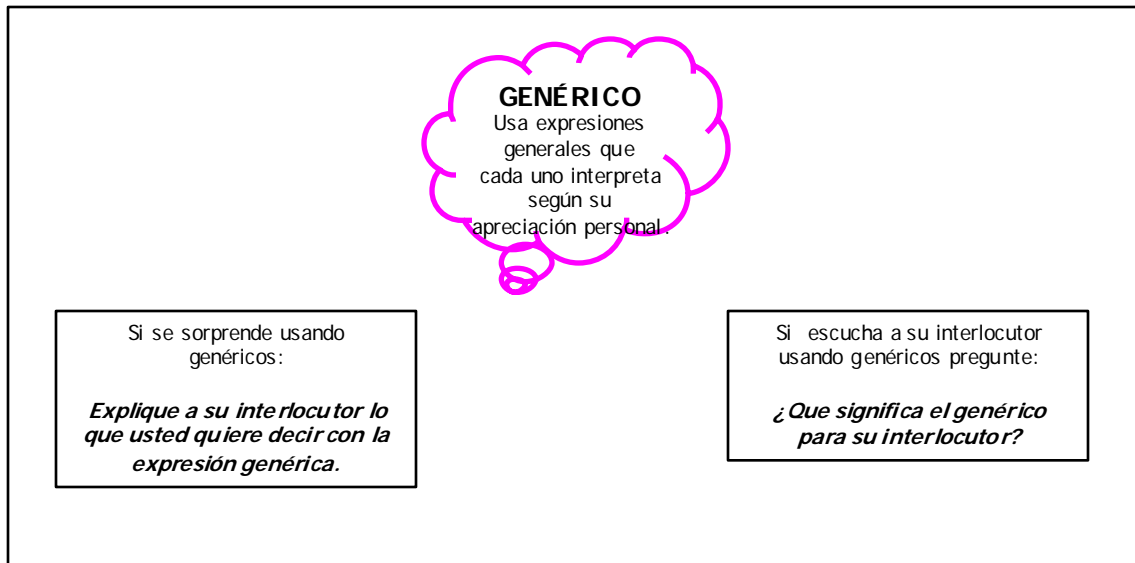
Para el quiebre "COMPARACIÓN" se debe enfatizar en la importancia de dar a conocer al interlocutor la situación o experiencia contra la que se esta comparando lo que se espera que suceda en el futuro, para lograr un acuerdo sobre las expectativas reales respecto a la nueva situación.



Gráfica 10. Cierre del quiebre COMPARACIÓN

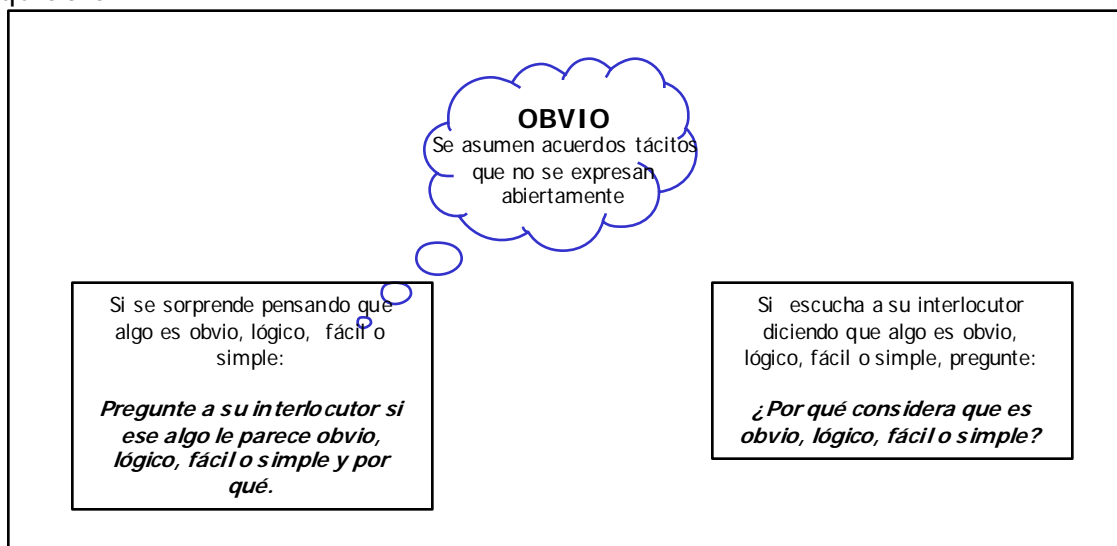


Para el quiebre "GENÉRICO" es importante resaltar que no se debe dejar pasar ninguna palabra o expresión que se perciba como algo general y que esto aplica tanto para quien habla como para quien escucha. Sea cual sea el rol, es necesario que ambos interlocutores estén atentos ya sea a ampliar o a pedir ampliación sobre una expresión genérica.



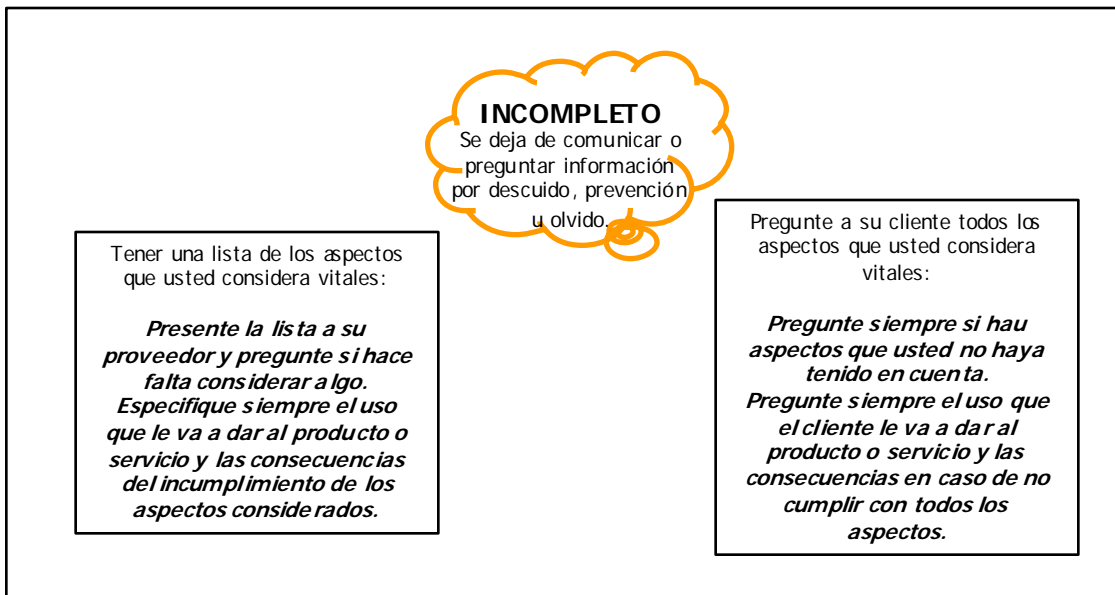
**Gráfica 11. Cierre del quiebre GENÉRICO**

El quiebre "OBVIO" requiere que los interlocutores estén atentos, tanto a lo que ellos mismos piensan o dicen como a lo que escuchan. Ante la menor tendencia a asumir que algo es lógico, obvio, evidente, muy fácil o muy sencillo es necesario hacer explícita esta percepción. Lo que es obvio para una persona no necesariamente lo es para otra, por lo que es necesario aplicar las formas conversacionales que permitan alinear significados y cerrar este quiebre.



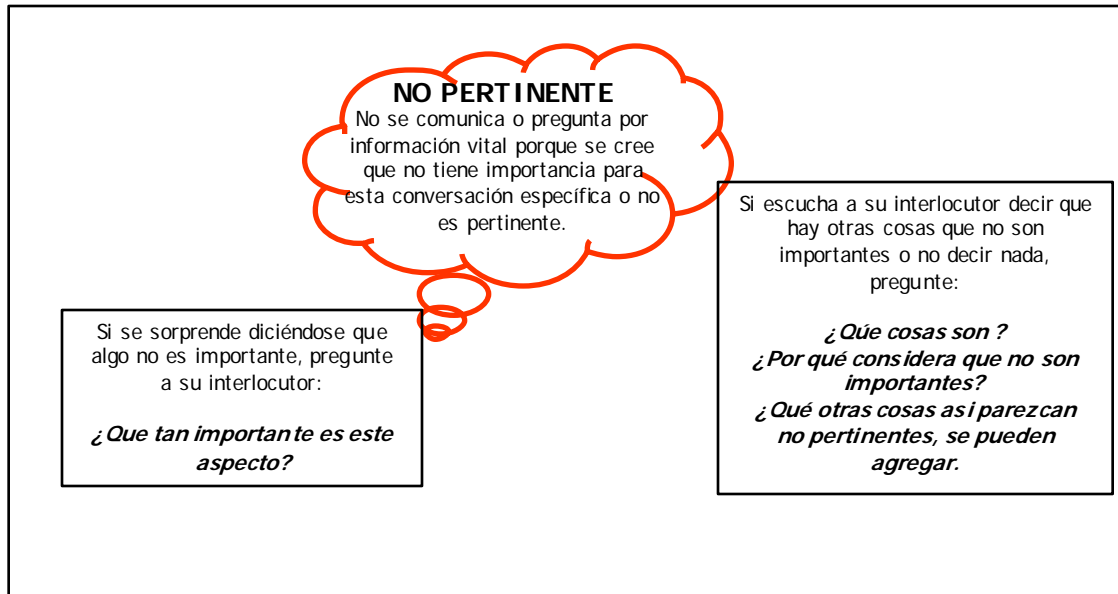
**Gráfica 12. Cierres del quiebre OBVIO**

Uno de los quiebres más frecuentes es el "INCOMPLETO". Hace referencia a que se queda sin expresar información valiosa que determina, de conocerse oportunamente, formas diferentes de responder a las peticiones de los clientes o de negociar acuerdos con los proveedores. De la información valiosa que se queda sin expresar, el caso más frecuente y también de mayor impacto en las acciones es el hecho de que el cliente no informa al proveedor ni el uso que le va a dar al producto, ni la utilidad que le representa el servicio, ni las consecuencias o el impacto negativo que puede acarrear no cumplir con la promesa de abastecimiento en todos sus aspectos. De la misma forma, el proveedor no hace preguntas sobre estos aspectos. El no hacerlo deriva en que se toman decisiones y se ejercen acciones con base en información incompleta. Para cerrar el quiebre es necesario hacer explícitos estos aspectos.



**Gráfica 13. Cierres del quiebre INCOMPLETO**

El quiebre "NO PERTINENTE" requiere mucha atención debido a que se relaciona con lo que no se dice, por suponer que determinados aspectos no tienen importancia o relación con el acuerdo. Por lo mismo es necesario consultar con el interlocutor si un aspecto que no se considera pertinente, realmente lo es o no desde su percepción. Es más difícil identificar si quien hace la petición esta dejando de suministrar información por considerarla no pertinente por lo que es necesario preguntar si hay algo más para exponer.



**Gráfica 14. Cierres del quiebre NO PERTINENTE**

Para finalizar esta actividad, se entrega a cada participante una tabla de resumen sobre los diferentes quiebres y sus manifestaciones y otra con las reglas del lenguaje restringido o formas conversacionales propuestas para cerrar el quiebre, la cuáles se presentan a continuación:

<p style="text-align: center;"><b>SUPUESTO</b></p> <p>Quien escucha interpreta pero no comparte su interpretación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se adelanta a las posibilidades. Supone lo que va a pasar y lo da por hecho. Cuando el participante se sorprenda a sí mismo pensando de este modo, se recomienda preguntar: ¿Qué pasaría si se presentara esta circunstancia (la describe a su interlocutor)</li> <li>• Aplica juicios sociales predeterminados. Supone que todo funciona de acuerdo con éstos ¿ Este acuerdo funcionará de acuerdo con este juicio?</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>GENÉRICO</b></p> <p>Usa expresiones generales que cada uno interpreta según su apreciación personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio</li> <li>• Calidad</li> <li>• Rapidez</li> <li>• Inmediato</li> <li>• Bueno</li> <li>• Bonito</li> <li>• Barato</li> </ul> <p>Cada vez que se sorprenda a sí mismo usando un genérico o lo escuche de su interlocutor preguntar: ¿Qué significa para usted. ?</p>
<p style="text-align: center;"><b>SIMIL O COMPARACIÓN</b></p> <p>Asumir que lo que sucedió en el pasado se va a repetir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre entiende</li> <li>• Nunca ha fallado</li> </ul> <p>Cuando se sorprenda a sí mismo haciendo comparación de la situación actual con otra sucedida en el pasado, coméntelo con su interlocutor y aclaren conjuntamente cuáles son los aspectos diferentes en el nuevo caso.</p> <p>Cuando escuche a su interlocutor hablando de situaciones similares del pasado, pregunte cuales son las similitudes y cuáles las diferencias.</p>	<p style="text-align: center;"><b>OBVIEDAD</b></p> <p>Se asumen acuerdos tácitos que no se expresan abiertamente, porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es de sentido común</li> <li>• Es lógico</li> <li>• Es obvio</li> </ul> <p>Cuando se sorprenda a sí mismo pensando que algo es obvio, lógico o fácil, pregunte a su interlocutor que opina de ese algo.</p> <p>Cuando escuche que su interlocutor opina que algo es obvio, lógico o fácil, pregunte porque lo es.</p>
<p style="text-align: center;"><b>INCOMPLETITUD</b></p> <p>Se deja de comunicar información vital para el cumplimiento de las condiciones de satisfacción, por descuido, prevención u olvido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario máximo de recibo de mercancía</li> <li>• Uso que se le va a dar al producto</li> <li>• Consecuencias de no recibir el producto o el servicio a tiempo.</li> </ul> <p>Elabore una lista de los aspectos que para usted son vitales en el logro del cumplimiento de sus condiciones de satisfacción y que considera que su proveedor o cliente deben conocer y discútalas con ellos.</p> <p>Comunique o pregunte siempre el uso final que se le va a dar al producto o servicio y las consecuencias derivadas de no contar con éstos a tiempo o con las características negociadas.</p>	<p style="text-align: center;"><b>INTRASCENDENCIA</b></p> <p>No se comunica o pregunta por información vital porque se cree que no tiene importancia para esta conversación específica o no es pertinente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No importa cuantas personas asistan a la entrevista.</li> <li>• Este proveedor solo debe conocer sobre la parte eléctrica del producto. La estética y funcionalidad no es de su tenor.</li> <li>• Conque el proveedor dé buenos precios es suficiente.</li> </ul> <p>Si se sorprende a sí mismo diciéndose "eso no es importante", comunique el aspecto inmediatamente a su interlocutor.</p> <p>Si escucha a su interlocutor decir "hay otras cosas, pero no creo que sean importantes", pregúntele cuáles son esas cosas. Solo mediante el consenso se puede determinar realmente el grado de importancia.</p>

**Tabla 24. Resumen de quiebres**

### 4.1.3 Juego de tarjetas

El juego de tarjetas se asimila a un juego de cartas cuyo propósito o meta juego es desarrollar en los participantes la habilidad de identificar quiebres en las conversaciones cliente proveedor y aplicar las reglas del lenguaje restringido para alinear significados y obtener acuerdos que cierren los quiebres y posibiliten el fluir de las acciones.

A continuación se presenta la ficha técnica del juego el cual ha sido diseñado de acuerdo con los postulados de la cibernética de segundo orden y la cual incluye reglas existenciales, reglas de acción y la proyección de reglas de estrategia<sup>126</sup> que emergen durante el juego con base en la curva de aprendizaje que desarrollan los participantes.

<b>JUEGO " CONVERSACIONES OCULTAS"</b> <b>DISTINCIÓN ALINEACION DE SIGNIFICADOS</b>
--

#### 1. Meta juego

Desarrollar en los participantes la habilidad de identificar quiebres en las conversaciones cliente proveedor y aplicar preguntas que permitan alinear significados y obtener acuerdos entre los participantes en la conversación, que cierren el ciclo de comunicación y posibiliten el fluir de las acciones.

#### 1. Meollo o propósito del juego

Ser el jugador que mayor cantidad de puntos acumule mediante la identificación y cierre de quiebres en conversaciones de negocios.

#### 2. Reglas existenciales

##### 2.1 Un tallador

2.2 Un paquete de cartas donde cada una contiene una conversación de negocios, con un tipo de quiebre y con la regla del lenguaje restringido que se debe aplicar para cerrar el quiebre. Tanto el quiebre como su solución, estarán cubiertos por un adhesivo, dejando a la vista solo el enunciado de la conversación.

2.3 Un paquete de cartas donde cada una contiene el IF que se escucha o se piensa en la conversación con el DO que se requiere para cerrar el quiebre.

#### 3. Reglas de acción

<sup>126</sup> ZARAMA, Roberto. Notas de clase. Curso Cibernética de la Cibernética. Bogotá: Universidad de los Andes, Maestría en Ingeniería Industrial, segundo semestre 2003.

- **Requerimientos**

El tallador entrega a cada jugador un paquete de cartas de quiebre.

El tallador saca una carta del paquete de conversaciones de negocios, la lee al grupo y la coloca sobre la mesa.

Los jugadores revisan sus cartas y aquel que considere tiene identificado el tipo de quiebre lo lee y lo coloca sobre la mesa.

El tallador procede a destapar la solución de la carta de conversación. Solo si el jugador acierta gana puntos.

Gana el jugador que acumule más puntos.

**Concesiones**

Si se presenta un empate en el mayor puntaje, el desempate se hará mediante tres rondas de identificación de quiebres sobre tres cartas de conversación, entre los finalistas.

**Prohibiciones**

No se permiten comentarios e intercambio de opiniones entre jugadores.

No se debe destapar la solución de una carta de conversación antes de recibir respuesta de algún jugador.

En caso de no obtener respuesta de los jugadores para una carta de conversación, el tallador destapa la solución y la saca del juego.

**4. Reglas de estrategia**

A medida que avanza el juego, los participantes están más atentos a las expresiones concretas de la situación presentada que puedan traducirse en un quiebre.

Ordenan su paquete de cartas por tipo de quiebre para encontrar más rápido la pregunta u observación que cierre el quiebre.

Las cartas de quiebre que se entregaran a los jugadores para que las relacionen con las cartas de conversaciones han sido desarrolladas a partir de la caracterización de los quiebres típicos y las reglas del lenguaje restringido dadas por los IF y los DO, y se pueden apreciar en el anexo C "Tarjetas para el juego Conversaciones Ocultas".

#### 4.1.4 Juego de roles

El juego de roles es una técnica de formación utilizada para sensibilizar, capacitar, revisar o reforzar métodos o formas de actuar y se basa en la toma de conciencia de los participantes de una situación o condición, mediante el asumir un rol en una escena específica relacionada con la situación sobre la que se busca desarrollar la sensibilidad o el aprendizaje<sup>127</sup>.

El juego de roles consta de tres etapas<sup>128</sup>: la puesta en escena, el juego en sí y la puesta en común o discusión de los resultados.

##### ***Primera etapa. Puesta en escena***

- **Roles**

Cliente  
Proveedor

- **Escena**

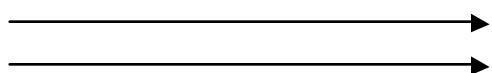
Estamos en la etapa posterior a la aprobación del contrato de abastecimiento, es decir en la fase de definir las condiciones de satisfacción al detalle para la entrega del producto o prestación del servicio contratado.

- **Asignación de roles**

Se asigna a cada participante un rol contrario al que desempeña en la vida real.

##### **Rol Vida real**

Comprador (cliente)  
Proveedor  
(cliente)



##### **Rol asignado**

Proveedor  
Comprador

- **Trama espontánea**

En este caso cada pareja improvisa una conversación cliente proveedor donde cada uno asume el rol asignado y trabaja desde su rol en la identificación y superación de los quiebres en la conversación.

Se propuso la espontaneidad debido a que permite que las conversaciones tomen rumbos inesperados<sup>129</sup> lo que permite un mayor enfoque y sensibilidad de los participantes frente a la aparición y manejo de los quiebres.

<sup>127</sup> BARTLE, Phil. Juegos de rol y simulación. Una técnica de adiestramiento. En : <http://www.scn.org/mpfc/modules/tm-rpls.htm>, 11 de junio de 2005

<sup>128</sup> *Ibíd.*

### ***Segunda etapa. El juego***

Aquí los participantes llevan a cabo la representación de la situación, asumiendo cada uno el rol que le corresponde.

Es importante controlar el tiempo para cada representación y avisar con dos minutos de anticipación que se va a terminar la ronda, para que los participantes finalicen de forma calmada el juego y no abruptamente.

### ***Tercera etapa. Evaluación***

En esta etapa los participantes adquieren mayor comprensión de la dinámica llevada a cabo y se establece la naturaleza de las situaciones representadas<sup>130</sup> a través de la puesta en común de la situación que cada pareja representó, como fue el desarrollo de la conversación, que quiebres identificaron, cómo los manejaron y finalmente como se sintieron.

Esta etapa es de suma importancia pues da cierre al proceso de aprendizaje de nuevas prácticas y refuerza la incorporación de distinciones en el dominio informacional y constará de de dos partes: la puesta en común y el cuestionario de evaluación del juego de roles.

La puesta en común consiste en la charla en grupo donde se presentarán las apreciaciones de los participantes sobre como se sintieron, que observaron de la dinámica de la conversación, que quiebres identificaron y como los superaron.

Luego cada participante procederá a diligenciar el formulario de evaluación del juego de roles, el cual será entregado al facilitador. Este formulario busca generar un proceso de reflexión que refuerce la incorporación de distinciones y relacione las prácticas experimentadas con los conceptos aprendidos.

La ficha técnica de este formulario se presenta a continuación:

1. Narre una anécdota que corresponda a cada quiebre arquetípico en el juego de roles y especifique como superaron el quiebre en la conversación.

	SUPUESTOS		GENERICOS		SIMIL		OBVIEDAD	
Situación	Ejemplo	Estrategia	Ejemplo	Estrategia	Ejemplo	Estrategia	Ejemplo	Estrategia

Como se puede apreciar el diseño del formulario busca que el participante diferencie en la práctica, cuáles tipos de quiebre emergieron durante el juego de rol y que regla aplicó para cerrarlos.

---

<sup>129</sup> *Ibíd.*

<sup>130</sup> *Ibíd.*



## 4.2 PRUEBA PILOTO

### ***Método de aplicación***

La prueba piloto se aplicó a un grupo de seis profesionales que se desempeñan en cargos de ventas, compras y operaciones, desempeñan roles autónomos y tienen relación permanente con clientes y proveedores.

El taller se realizó en la sala de juntas de la empresa participante y el horario de realización fue de 6 a 9 p.m. un día martes. Este horario era el más cómodo para los participantes debido a que ya se habían terminado las labores del día y por ser un día intermedio en la semana no se tienen los niveles de carga de trabajo que se presentan los días lunes y viernes.

El método o sistema de indagación utilizado fue el Constructivista, donde la investigadora ejerció el rol de facilitadora de procesos de co - construcción de acuerdos para disolver los quiebres en la comunicación.

Las *Entradas* estuvieron constituidas por las *observaciones de las conversaciones* que se dan entre los participantes y los reportes de las observaciones, información que se obtuvo haciendo observaciones previas a la prueba piloto y las cuales aportaron para la caracterización de quiebres incluida en este documento.

El *Operador* estuvo constituido por los *procesos dialógicos*, donde se *hizo extrapolación de las conversaciones a nivel del metalenguaje* de manera previa y se realizaron actividades tipo taller para sensibilizar a los participantes y promover en ellos el desarrollo de competencias comunicativas dirigidas a identificar quiebres recurrentes en las conversaciones cliente proveedor y a hacer uso de las reglas del lenguaje restringido diseñado especialmente para eliminar o cerrar esos quiebres y alinear los significados de las condiciones de satisfacción.

Las *Salidas* estuvieron conformadas por la *coordinación de acciones entre los participantes en los procesos conversacionales* y la aplicación de las reglas del lenguaje restringido para identificar y cerrar quiebres en la conversación cliente proveedor.

El *Garante* fue el *proceso para seleccionar actores relevantes*, basado en la *identificación de los roles autónomos relacionados con las conversaciones cliente proveedor* en las interacciones entre organizaciones en los procesos logísticos y el proceso diseñado para que los diálogos entre los roles en el ambiente del taller, fueran participativos.

### ***Análisis resultados cuestionario 1***

El cuestionario personal No 1 tuvo como objetivo sensibilizar a los participantes, a través de un regreso a las historias de vida, respecto a cómo se habían desarrollado hasta el momento sus conversaciones cliente proveedor, que quiebres se habían presentado tanto en el dominio informacional como en el dominio operacional, que consecuencias se habían derivado de esos quiebres y que formas se había buscado para cerrar esos quiebres.

Los resultados consolidados de esta primera actividad se presentan a continuación:

Los términos en los cuales se enfatiza mayormente en las conversaciones con los proveedores son las formas de pago, tiempos de entrega, costo de productos, plazos de pago, calidad, cantidad del producto, límites mínimos y máximos de tiempos de entrega y precio. Esto se reduce a tiempo de entrega, precio, costo, requisitos de calidad y cantidad de producto, lo que deja por fuera la mayoría de los elementos que se proponen en una auditoria del contrato de negocios propuestos por Fortgang.

Cuando los participantes desempeñan el rol de atender clientes enfatizan en tiempo, clase de producto, costo del producto, entrega, pago, expectativas del cliente y objetivos, precio calidad, lo que no es muy diferente de hablar con los proveedores, excepto en el aspecto de conocer los objetivos y las expectativas del cliente.

En relación con las diferencias presentes cuando se ejerce el rol de proveedor o el rol de cliente opinaron que con un cliente se ponen en su lugar y tratan de dar el mayor número de información, en tanto que con el proveedor no hacen muchas preguntas. Consideran que como clientes deben dejar claro cuáles son sus expectativas y como proveedores deben tener claro las expectativas de su cliente lo cual es acertado. Sin embargo, llama la atención la actitud pasiva que asumen cuando ejercen el rol de clientes pues se limitan a exponer sus expectativas, pero no emerge un rol activo en términos de hacer muchas preguntas que contribuyan a alinear significados con el proveedor y a garantizar que éste esta comprendiendo las expectativas de la manera que el cliente espera que lo haga.

Se solicito a los participantes que narraran una anécdota donde su proveedor no hubiera satisfecho sus expectativas porque no entendió lo que se dijo y se pidió especificar cual fue la solicitud y que entendió su proveedor. Algunos de los resultados hablan por sí mismos:

- “Pedí una información de la caracterización realizada por la Universidad de San Buenaventura a la localidad de Usaquén y ellos solo me enviaron una base de datos de los empresarios del Toberín”.

- “El proveedor no entregó en la fecha que se comprometió. Solicite la entrega en una semana específica. El proveedor solo se preocupó por entregarlo en el tiempo que él alcanzaba”.
- “Dentro de la dirección de los proyectos de consultoría no siempre indago lo suficiente para establecer, además de los objetivos de mis clientes, sus expectativas y terminamos procesos ajustándonos a los acuerdos básicos pero no se va más allá hasta lograr la completa satisfacción del cliente”.
- “Con algunos clientes solicite unos datos de la ficha técnica sobre sus productos. Mi solicitud se centró en tipo de producto o servicio, costo del producto o servicio, indicadores que maneja su producto y / o servicio, perfil del personal que maneja sus productos o servicios. El cliente tuvo que preguntar antes de diligenciarla, por falta de claridad”.

Los participantes consideraron que debieron:

- “Ser más específica al preguntar por el estudio como tal, que era un estudio económico y no una caracterización de Usaquén”.
- “Precisar que si no se entregaba en ese tiempo, ya no me servía el producto”.
- “Conocer un poco más tanto del cliente, sus necesidades tratando de proyectar el impacto de mi servicio en la satisfacción de lo mismo”.
- “Se evito el malentendido ya que él preguntó antes de enviar la respuesta”

Cómo se puede observar, los participantes en el taller empezaron a tomar conciencia de las acciones que deben desarrollar a futuros para evitar posibles quiebres en la comunicación y claramente identifican que es necesario ser más específicos respecto a lo que solicitan, deben informar las consecuencias del incumplimiento y requieren indagar sobre el impacto que tienen sus acciones sobre el nivel de satisfacción del cliente. Es importante recalcar el último comentario donde se puntualiza que se evitó el malentendido porque se preguntó a tiempo lo que no se entendía.

Cuando se les preguntó a los participantes sobre una anécdota donde ellos como proveedores no satisficieron las expectativas del cliente porque no entendieron lo que el le dijo, algunas de las respuestas fueron:

- El cliente preguntó si le podíamos enviar un pedido que no habíamos podido entregarle; él no confirmó que de todas formas necesitaba el pedido y nosotros no le preguntamos si lo quería a pesar de los inconvenientes y no le informamos que había disponibilidad limitada de producto por lo que era importante colocar el pedido antes de que se terminara.
- Una empresa cliente me pidió desarrollar programas para apuntarle al futuro de su organización y me enfoqué en propuestas que luego resultó que se salían de su visión de futuro.
- El cliente dice que no hacemos o no presentamos informes con claridad. Los cuadros tienen a nuestro entender un diseño bonito pero para el no

son claros. Nosotros creíamos que los entendería porque para nosotros lo son. Creo que debemos usar en diseño, el lenguaje que ellos manejan.

En estas anécdotas se puede apreciar nuevamente la necesidad de que las conversaciones cliente proveedor se desarrollen de forma tal que permitan alinear significados y profundizar en los detalles de los acuerdos, haciendo explícitas todas las condiciones de satisfacción que utiliza el cliente para evaluar su relación con el proveedor y los bienes y servicios proveídos. En estas anécdotas aparecen quiebres debido a los supuestos, la falta de información o el no darle importancia a aspectos que pueden ser determinantes en la relación con un cliente como el caso de los diseños visuales de los informes solicitados.

Cuando se les pregunto a los participantes que consideraban que le hizo falta decir al cliente o preguntar al proveedor para que no se hubiera presentado el malentendido, las respuestas fueron:

- El cliente no afirmo que iba a realizar el pedido. Nosotros como proveedores no informamos que el tiempo para hacer los pedidos se terminaba en pocos días.
- Ponernos de acuerdo en la visión de futuro.
- De mi parte ayudarle a mi cliente a precisar y dimensionar los riesgos y costos de manera tal que le permitiera prepararse para ello. De igual manera tratar de conocer más a mi cliente, para poderlo ayudar en este proceso.
- Desde el principio (preguntar) si para ellos era clara y entendible la presentación de los informes.

La constante en estas declaraciones es la falta de profundización en el conocimiento tanto del proveedor como del cliente en términos de condiciones de satisfacción.

Finalmente al preguntar a los participantes que aspectos nuevos encontraron para aplicar en sus conversaciones de negocios en este cuestionario, respondieron:

- Dejar de lado los supuestos
- No asumir que ya todo esta dado
- Poner atención para cualquier compromiso
- La importancia de ahondar en el conocimiento y claridad de lo que quiere mi cliente para satisfacerlos y de mí mismo como de mi proveedor para así trabajar lenguajes comunes.

Estas respuestas indican que el cuestionario logró el objetivo de sensibilización y activó la conciencia de los participantes permitiéndoles construir por si mismos alternativas para enfrentar los quiebres presentes en las conversaciones cliente proveedor.

### ***Evaluación juego de roles***

- **Apuntes de la observadora**

Durante el juego de roles, cada participante se comprometió con su papel y tanto cliente como proveedor se esmeraron en identificar y cerrar quiebres sobre la marcha, para garantizar así acuerdos que satisficieran a las dos partes.

Fue interesante constatar que los participantes se enfocaron en la dinámica de la interrelación y la comunicación, dejando de lado la atención en las personas. Esto significa que se concentraron todos sus esfuerzos en trabajar sobre el problema para lograr el mejor resultado, es este caso, la alineación de significados para la comprensión compartida de las condiciones de satisfacción.

Todos las parejas participantes se apoyaron en su libreta de notas para aclarar diferencias a través de diagramas, dibujos o cálculos, con el propósito de darle mayor claridad a sus acuerdos. Esto fue por iniciativa propia, no por sugerencia de la facilitadora.

Finalmente, los dos roles fueron proactivos durante el desarrollo de la conversación y se hicieron todas las preguntas posibles entre sí, además de preocuparse por no dejar un quiebre sin cerrar. Esto es importante en la medida que se equilibró la responsabilidad de la dinámica de la conversación entre los roles y no como se observa normalmente en las conversaciones en el mundo real o como surgió en el cuestionario de sensibilización, donde esa responsabilidad se deja mayormente en cabeza de quien tiene el rol de proveedor.

- **Apuntes de los participantes**

Esta nueva herramienta nos ha permitido enfocarnos en el desarrollo de la negociación, desligándonos de enfocarnos solo en la persona con la que estamos hablando. Eso ayuda a que se eliminen prevenciones y podamos ser más efectivos en la conversación.

Es importante darnos cuenta de los quiebres que se presentan en nuestras conversaciones y cómo estas afectan los resultados. La clave es preguntar, preguntar y preguntar y no hacer supuestos ni comparaciones.

Cuando no entendamos algo o nos sorprendamos interpretando hay que preguntar y si es necesario dibujar también. "En nuestro caso mi clienta quería su diseño de una forma y yo lo había entendido de otra forma". Por eso fue necesario hacer un dibujo y entonces nos dimos cuenta que estábamos hablando diferentes lenguajes.

### ***Análisis cuestionario no 2***

Este cuestionario corresponde al registro e identificación de los quiebres que fueron detectados por los participantes en el juego de roles y a la forma como los superaron.

El objetivo fue reforzar el aprendizaje en los participantes, a través de la reflexión escrita sobre la experiencia que acababan de vivir, haciendo conciencia sobre los quiebres detectados y la forma como los enfrentaron.

De estos resultados y del desarrollo del taller fue posible identificar dos quiebres típicos adicionales, "no pertinente" e "incompleto" los cuales no habían sido considerados en la teoría.

Los resultados de este cuestionario se presentan en el anexo B.

### ***Ajustes para la normalización del taller***

- **Lenguaje más coloquial**

Los participantes estuvieron de acuerdo en que el lenguaje y la redacción de las preguntas eran difíciles de entender y sugirieron usar palabras más sencillas y mejorar la redacción de las preguntas.

- **Usar elementos gráficos**

La observadora pudo constatar en el procesamiento de los cuestionarios que se puede facilitar su diligenciamiento con el uso de cuadros o matrices que reemplacen renglones y permitan agrupar categorías de preguntas.

- **Incorporación de distinciones sobre quiebres y reglas**

Los participantes solicitaron otro juego que les permita aprender a identificar quiebres y aplicar quiebres para cerrarlos, antes de efectuar el juego de roles.

La observadora estuvo de acuerdo, pues solo se hizo la presentación de la matriz de quiebres y se entregó a cada participante una copia de la misma, pero no se hizo práctica de aprendizaje de los mismos.

### **4.3 TALLER NORMALIZADO**

Una vez consideradas todas las sugerencias y observaciones derivadas de la prueba de los instrumentos, el taller normalizado se compondrá de los siguientes bloques de actividades:

### **BLOQUE 1. INTRODUCCIÓN (15 minutos)**

- Bienvenida
- Presentación del objetivo del taller
- Presentación de las reglas de trabajo durante el taller (ver anexo D)

### **BLOQUE 2. CUESTIONARIO DE SENSIBILIZACIÓN (30 minutos)**

- **Objetivo**

Gatillar en los participantes el recuerdo de situaciones vividas a lo largo de su experiencia, relacionadas con conversaciones cliente – proveedor.

- **Aplicación del instrumento**

La cual se realiza de manera individual. Cada cuestionario es propiedad de la persona que lo diligencia, pues es para su enriquecimiento personal.

### **BLOQUE 3. QUIEBRES Y REGLAS LENGUAJE RESTRINGIDO (60 minutos)**

- **Objetivo**

Presentar las nuevas distinciones relativas a los quiebres típicos presentes en las conversaciones cliente proveedor y las reglas del lenguaje restringido a utilizar para cerrar los quiebres

- **Presentación de distinciones**

Hará uso de herramientas didácticas entre las cuales se encuentran los mapas mentales, las matrices.

Se apoyará en anécdotas que ilustren el quiebre y la aplicación del lenguaje restringido para cerrarlo.

### **BLOQUE 4. JUEGO PARA INCORPORACIÓN DE DISTINCIONES (30 minutos)**

**Objetivo**

Facilitar el aprendizaje de nuevas distinciones en el dominio informacional relacionadas con la identificación de quiebres en las conversaciones cliente proveedor y la aplicación de reglas de lenguaje restringido para el cierre de éstos.

### **Desarrollo del juego**

Las reglas por escrito serán entregadas a cada participante antes de iniciar el juego.

El facilitador procederá a hacer en alta voz la lectura de las reglas y responderá las dudas e inquietudes que se puedan presentar entre los participantes.

Una vez hecha esta actividad, se procederá a elegir el tallador por medio de un dado, si no hay voluntarios para asumir esa labor. Cada participante lanzará el dado y el que saque el mayor número asumirá el rol de tallador.

Cumplidos estos ritos de iniciación se dará principio al juego, siguiendo las reglas que están especificadas en la ficha técnica del juego.

El tiempo será controlado y al cumplirse los 30 minutos se dará por terminado procediendo al conteo e identificación del ganador.

Es indispensable que siempre se tenga un premio sorpresa para el ganador y detalles de consolación para el resto de los participantes, con el propósito de fomentar la sana competencia, pero también motivar.

<b>BLOQUE 5. JUEGO DE ROLES CONVERSACIONES CLIENTE – PROVEEDOR (30 minutos)</b>
---

### **Objetivo**

Facilitar el aprendizaje de nuevas prácticas en el dominio operacional relacionadas con la identificación de quiebres y aplicación del lenguaje restringido en las conversaciones cliente proveedor.

### **Desarrollo del juego**

#### **Primera etapa. Puesta en escena**

- **Escena**

Informar a los participantes las condiciones de tiempo, modo y lugar que corresponden a la conversación cliente proveedor sobre la que se va a trabajar.

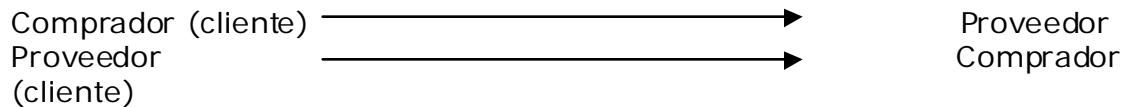
- **Asignación de roles**



Organizar a los participantes en parejas, donde cada uno asume un rol: cliente o proveedor. Se asigna a cada participante un rol contrario al que desempeña en la vida real.

### **Rol Vida real**

### **Rol asignado**



- **Trama espontánea**

Cada pareja improvisará una conversación cliente proveedor y trabajaran desde su rol en la identificación y superación de los quiebres en la conversación.

### **Segunda etapa. El juego**

Se trabajará durante 15 minutos en la conversación cliente proveedor.

### **Tercera etapa. Evaluación**

Esta etapa consta de dos partes: la puesta en común y el cuestionario de evaluación del juego de roles.

La puesta en común consiste en la charla en grupo donde se presentaran las apreciaciones de los participantes sobre como se sintieron, que observaron de la dinámica de la conversación, que quiebres identificaron y como los superaron.

Luego cada participante procederá a diligenciar el formulario de evaluación del juego de roles, el cual será entregado al facilitador.

## CONCLUSIONES

Esta investigación es una primera aproximación a lo que puede ser en un futuro, el desarrollo de métodos para estructurar conversaciones y trabajar con lenguajes restringidos en diversos campos del quehacer humano con miras a lograr un mejor entendimiento entre los seres humanos. Entendimiento que tendría como consecuencia la integración de la teoría expuesta con la teoría en uso, la armonización de lo que se dice con lo que se hace y el logro de resultados esperados de forma más efectiva, con menos recursos y riesgos involucrados.

Aunque en este proyecto se trabajó sobre las conversaciones cliente proveedor, por ser éstas eslabón vital dentro del dominio de la Logística, no quiere decir que no se pueda ampliar esta visión a otros dominios donde las conversaciones juegan un papel determinante en las acciones y en los resultados de esas acciones. Tenemos diversos ejemplos en campos como la administración del talento humano, mercadeo y publicidad, investigación y desarrollo, educación, política, comercio exterior, en fin, todos aquellos espacios donde se encuentren personas desarrollando acuerdos.

Los quiebres identificados, producto de la observación y participación en conversaciones cliente proveedor no necesariamente son los únicos. Es posible que si se realiza a futuros un proceso de profundización que incluya un mayor número de situaciones, diferentes tipos de empresas e instrumentos de investigación que profundicen en el inconsciente y el lenguaje metafórico, se descubran otro tipo de quiebres.

Pero por el momento baste concluir que los patrones recurrentes que se observaron con mayor frecuencia hacen referencia a nuestra tendencia a usar expresiones genéricas en las conversaciones, a asumir nuestros supuestos como ciertos, a comparar mentalmente las situaciones y asumir que nada cambia, a despreciar información valiosa porque en el momento no le vemos la importancia o a reservarnos información que consideramos que el otro no tiene porque saber.

Otro supuesto fuerte que marca nuestra dinámica en estas conversaciones es el relacionado con el comportamiento que se espera de cada rol. Se encontró que se espera que el proveedor sea agresivo, siempre preguntando y siempre queriendo saberlo todo del cliente, en tanto que el cliente expone su necesidad pero no pregunta sobre el proveedor, no se asegura de haber sido comprendido bien y no se interesa por conocer algo más sobre quien le provee. Es decir se espera que el proveedor sea proactivo en tanto que el cliente es pasivo y reactivo y estas actitudes tienen un impacto determinante en la emergencia de los quiebres en las conversaciones cliente proveedor. Aún más, se deja la responsabilidad de la conversación en los hombros del proveedor.

Es en este punto precisamente donde surge el aporte de esta investigación, puesto que en la medida que se distribuya el peso de la responsabilidad por la dinámica de la conversación entre cliente y proveedor y los dos roles se vean como proactivos, será posible controlar la emergencia de quiebres y aplicar un lenguaje restringido o estructurado para eliminar los que surjan.

Al asumir el diseño del lenguaje restringido para la conversación cliente proveedor mediante la metáfora de un lenguaje de programación fue posible descubrir la necesidad de completar el ciclo de comunicación en la conversación, dándole al cliente un papel activo mediante el cual él se asegura que el proveedor le ha escuchado es decir interpretado, de la manera que él quiere ser interpretado.

Para lograr esto, además de desarrollar el ciclo de conversaciones para la acción propuesto por Flores, petición – promesa – acción – evaluación, el cual se mueve en el dominio informacional en su parte de petición –promesa y en el dominio operacional en acción- evaluación, es necesario involucrar un nuevo circuito: el conformado por verificación – afirmación, el cual corresponde al dominio informacional, es gatillado por el cliente a través de la verificación de la comprensión de su petición por parte del proveedor y una afirmación que hace éste de lo que ha comprendido relacionado con su promesa al cliente. Este circuito puede ser repetido en la conversación cuantas veces sea necesario, hasta lograr la alineación de significados alrededor de las condiciones de satisfacción de quien hace la petición y la capacidad de respuesta de quien hace la promesa. Solo en ese momento se habrá completado la espiral del acuerdo.

Hablo de espiral del acuerdo, en vez de círculo, ya que en razón de que el circuito se repite, cada vez que se repite es similar más no igual al circuito anterior, porque ha incorporado nueva información por lo cual estamos ante un proceso recursivo derivado del quiebre de la transparencia o fluir de la comunicación que da lugar a la variedad del sistema. Por lo mismo una opción hacia el futuro es profundizar en el estudio y análisis de este circuito para modelarlo como parte de una red recursiva de conversaciones y relacionarlo con modelos complejos.

Por el momento, se comprueba la importancia de trabajar en el diseño y aplicación de modelos educativos que propendan por el desarrollo de competencias comunicativas que permitan a aquellos que participan en conversaciones cliente proveedor desarrollar procesos conversacionales más equilibrados, conscientes y efectivos en el logro de los propósitos organizacionales.

Para el modelo propuesto en esta investigación se decide trabajar con procesos de sensibilización que retomen la historia de vida de cada participante, partiendo de la importancia de observar al observador que se es, para comprender en que forma se conversa pero también de que forma se interpreta y sensibilizarse para identificar los patrones de quiebre que cada uno

maneja desde su inconsciente. Una vez logrado este propósito, se hace indispensable asegurar el proceso de incorporación o entranamiento de nuevas distinciones relacionadas con el aprendizaje conceptual y el dominio informacional. Para esto se trabaja sobre la base de juegos que permiten mediante la lúdica, la incorporación de las distinciones que nos interesan: los quiebres en la conversación y las reglas del lenguaje restringido que permiten obviar estos quiebres, uno a uno.

Pero como no es suficiente el solo aprendizaje conceptual, es necesario cerrar el ciclo de aprendizaje individual con el aprendizaje operacional, es decir la incorporación de nuevas prácticas en las conversaciones. Por esto se selecciona el juego de roles como el instrumento para llevar a cabo esta incorporación. Y es así como se culmina con un modelo de aprendizaje apoyado en desarrollo de talleres que manejan todos estos elementos y cuyo propósito es "enseñar a conversar" entendido conversar como la alineación de significados para el logro de las condiciones de satisfacción en la relación cliente proveedor, lo cual una vez claro debe conducir a una acción que respalde una promesa conscientemente hecha en respuesta a una petición claramente comprendida.

Como las conversaciones cliente proveedor son los eslabones que articulan las interrelaciones entre los componentes de las cadenas de abastecimiento, de la alineación de significados dependerá la efectividad de las mismas. Si estos eslabones son fuertes, la cadena de abastecimiento lo será y la Logística podrá garantizar el cumplimiento de su promesa de servicio: el producto correcto en el tiempo correcto y en el lugar correcto.

## BIBLIOGRAFÍA

BOXER, Diana. (2002), *Applying Sociolinguistics. Domains and face-to-face interaction*, John Benjamin Publishing Company, Philadelphia, PA, USA.

BRENNAN, Charles. *Las preguntas que cierran la venta*. Colombia: Grupo Editorial Norma, 1.996. Pág. 121.

CHOMSKY, Noam. *Problemas actuales en Teoría Lingüística. Temas teóricos de gramática generativa*. México: Siglo XXI editores, 7ª edición, 1981.

DERSHEM, Herbert. JIPPING, Michael. *Programming Languages. Structures and Models*. Boston: PWS Publishing Company. Pág. 13

ECHEVERRÍA, Rafael. *Ontología del lenguaje*. España: Dolmen Ediciones, 2002.

ESPEJO, Raúl. (2002), *Self- Construction and Restricted Conversations*, en *Systems Research and Behavioural Science*, Vol. 19, agosto 2002.

FLORES, Fernando. *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen Ediciones, Cuarta edición, 1996.

FLORES, Fernando. *Inventando la empresa del Siglo XXI*. Chile: Dolmen ediciones S.A. 1996.

FORTGANG, Ron y otros. *Negotiating the spirit of the deal*. Harvard Business Review. February 2.003.

GRAHAM, Philip. McKENNA, Bernard. (2000), *A Theoretical and Analytical Synthesis of Autopoiesis and Sociolinguistics for the Study of Organisational Communication*, en *Social Semiotics*, Vol. 10, No 1., pp. 42-58

HABERMÁS, Jurgen. (1979), *Communication and the Evolution of Society*, Heinemann, London.

HABERMÁS, Jurgen. (1989), *¿Qué significa la pragmática universal?*, en *Teoría de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*, REI, México.

HABERMAS, Jürgen. (1987), *La Acción Comunicativa. Tomo I*, Editorial Taurus, Madrid, España.

LAMBERT, Douglas. COOPER, Martha. PAG, Janus. *Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities*. *The International Journal of Logistics Management*, Vol.9, No 2. 1.998

LAROUSSE. *Diccionario práctico del Español Moderno*. Bogotá: Printer Colombiana S.A., 1992. Pág. 539

MATURANA, Humberto. Cognitive Strategies.

MATURANA, Humberto. VARELA, Francisco. (1987), The Tree of Knowledge: The Biological Roots of Human Understanding", New Library Science, Boston.

PEREZ, Rafael Ignacio. Gerencia de las Mipymes en Santafé de Bogotá: estudio de cuatro sectores económicos. Escuela de Administración de Negocios E.A.N. Bogotá. 2.000

PONCE, H. (2001), An Extended Model for Research. PhD Thesis, University of Lincolnshire and Humberside. UK.

PRATT, Terrence W. ZELKOWITZ, Marvin. Programming Languages. Design and Implementation. USA: Prentice Hall, tercera edición.

PRATT, Terrence W. ZELKOWITZ, Marvin. Programming Languages. Design and Implementation. USA: Prentice Hall, tercera edición. Pág. 405

REYES, Alfonso. ZARAMA, Roberto. The process of embodying distinctions – A reconstruction of the process of learning. Cybernetics and Human Knowing, vol. 5, No 3, 1998, Pg 19 – 33.

REYES, Alfonso. Notas de curso Aprendizaje Organizacional. Bogotá: Universidad de los Andes, Maestría en Ingeniería Industrial, segundo semestre 2004.

VARELA, Francisco. (2000) El Fenómeno de la Vida, Dolmen, Santiago de Chile.

VELÁSQUEZ, Andrés. MENDOZA, Martha Ruth. (2004) Esquema de Integración e Instrumentación de Estrategias de Gestión Logística para el Contexto Colombiano, en Cuadernos de Investigación Vol. 12, Junio 2004, Universidad Autónoma de Colombia, Bogotá.

WALTER, Elizabeth. Teoría general de los signos. Chile. : Dolmen Ediciones, 1994.

ZARAMA, Roberto. Notas de curso Cibernética de la Cibernética. Bogotá: Universidad de los Andes, Maestría en Ingeniería Industrial, segundo semestre 2003.

## **ANEXO A. RESPUESTAS CUESTIONARIO DE SENSIBILIZACIÓN PRUEBA PILOTO**

### **TALLER CONVERSACIONES CLIENTE – PROVEEDOR DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMUNICATIVAS 7 de junio de 2005**

#### **CUESTIONARIO PERSONAL No 1 RESPUESTAS**

1. ¿Recuerda alguna idea o ideas importantes que guían sus conversaciones con los proveedores sobre sus condiciones de satisfacción?

- Formas de pago
- Tiempos de entrega
- Costo
- Plazos de pago
- Entrega de producto
- Calidad del producto
- Cantidad del producto
- Cumplimiento en tiempo y calidad mínima del servicio o producto
- Entrega a tiempo cumpliendo todo lo que se hablo previamente
- Tener claro el objetivo y mis posibilidades
- Establecer límites máximos y mínimos
- Experiencia comprobada
- Precio

2. ¿Recuerda alguna idea o ideas importantes que guían sus conversaciones con los clientes sobre las condiciones de satisfacción de ellos?

- Compromiso, tiempo, disposición de parte mía para hacer entrega de lo solicitado.
- Clase de producto, tiempo, costo del producto, entrega del producto, pago del producto.
- Claridad sobre las expectativas del cliente comparándolas con lo que se ofrece.
- Satisfacer con tiempo y con lo que el previamente negoció con la empresa.
- Conocer sus objetivos y expectativas.
- Primer tipo de clientes: precio o margen de rentabilidad, efectividad para cierres.
- Segundo tipo de clientes: presentación de informes (forma), tiempo, calidad de informes.

3. ¿Que diferencias encuentra entre hablar con un cliente y hablar con un proveedor sobre condiciones de satisfacción en un negocio?

- Con un cliente me pongo en su lugar y trato de dar el mayor número de información.
- Con el proveedor no hago muchas preguntas y por esto no obtengo lo que deseo.
- Básicamente el orden de los temas o ideas tratados.
- Como cliente debo dejar claro cuáles son mis expectativas.
- Como proveedor debo tener claridad acerca de las expectativas de mi cliente
- Tengo los mismos parámetros de satisfacción. Lo que busco con el proveedor, lo que quiero lograr con el cliente.
- Ninguna, pues con mi cliente debo conocer sus objetivos y expectativas, para con ello negociar con mi proveedor para que cumpla esos requerimientos.
- Pueden surgir diferencias dependiendo del cliente. En cuanto al proveedor es igual.

4. Comente una escena o narre una anécdota que recuerde en este momento, donde claramente su proveedor no haya satisfecho sus expectativas porque no entendió lo que usted le dijo. Especificar cual fue su solicitud y que entendió su proveedor.

- Pedí una información de la caracterización realizada por la Universidad de San Buenaventura a la localidad de Usaquén y ellos solo me enviaron una base de datos de los empresarios del Toberín.
- El proveedor no entregó en la fecha que se comprometió. Solicite la entrega en una semana específica. El proveedor solo se preocupó por entregarlo en el tiempo que él alcanzaba.
- Con nuevos asociados de Semilla, se les solicito que entendieran que esta era "Su" empresa para lo cual debían tener actitud de emprendedores y lo que ha ocurrido muestra que entendieron que aquí encontraron empleo simplemente.
- Dentro de la dirección de los proyectos de consultoría no siempre indago lo suficiente para establecer además de los objetivos de mis clientes, sus expectativas y termina procesos ajustándose a los acuerdos básicos pero no se va más allá hasta lograr la completa satisfacción del cliente.
- Con algunos clientes al solicitar unos datos de la ficha técnica sobre sus productos. Mi solicitud se centró en tipo de producto o servicio, costo del producto o servicio, indicadores que maneja su producto y / o servicio, perfil del personal que maneja sus productos o servicios. El proveedor tuvo que preguntar antes de diligenciarla, porque faltaba claridad.

5. ¿Qué considera usted que le hizo falta decir o que se le faltó al proveedor preguntar para que no se hubiera presentado el malentendido?



- Pienso que ser más específica al preguntar por el estudio como tal, que era un estudio económico y no solo como caracterización de Usaquén.
- Me faltó precisar que si no se entrega en ese tiempo, ya no me servía el producto.
- Faltó hacer énfasis en todo lo que implica ser empresario, dejando atrás la mentalidad del empleador.
- Conocer un poco más tanto del cliente, sus necesidades tratando de proyectar el impacto de mi servicio en la satisfacción de lo mismo.
- Se evito el malentendido ya que él preguntó antes de enviar la respuesta. No sé que pasó cuando le envíe lo que requería.

6. Comente una escena o narre una anécdota que recuerde en este momento, donde claramente usted como proveedor no haya satisfecho las expectativas de su cliente porque no entendió lo que él le dijo. Especificar cual fue la solicitud de su cliente y que entendió usted.

- Se me solicitó anexar a unas actas, las personas que asistieron a cada taller, pero en el archivo de Word encontré más información que me confundió y no se me informó que no toda la información de los demás talleres podía tener errores.
- El cliente preguntó si le podíamos enviar un pedido que no pudimos entregarle; porque el no nos afirmó que efectivamente lo haría y nosotros, como proveedores, no le informamos que había un plazo para realizar el pedido.
- Se me pidió desarrollar programas para apuntarle al futuro de la organización y me enfoqué en áreas que luego resultó que se salían de la visión de futuro.
- En la reunión de un cupo de la iglesia me solicitaron vincularme con un grupo que tenía una tarea específica de entregar una base de datos para una fecha y en un programa específico. No recordaba el compromiso y no lo entregue cuando y como era.
- Pacarcol, en el proceso de venta del proyecto se vendió una imagen futura deseada si precisar los costos en que debía incurrir la empresa y no permitió comprender a mi cliente el alcance mismo de su inversión.
- Con un cliente actual él decía que no hacemos o no presentamos el informe con claridad. Los cuadros son bien elaborados (diseño bonito) pero para ellos no son claros. Nosotros creíamos que lo irían a entender. Como para nosotros es claro... Creo que debemos usar en diseño el lenguaje que ellos manejan.

7. ¿Qué considera usted que le hizo falta decir a su cliente o que se le faltó a usted preguntar para que no se hubiera presentado el malentendido?

- Se me solicitó anexar a unas actas, las personas que asistieron a cada taller, pero en el archivo de Word encontré más información que me confundió y no se me informó que no toda la información de los demás talleres podía tener errores.

- El cliente no afirmo que iba a realizar el pedido. Nosotros como proveedores no informamos que el tiempo para hacer los pedidos se terminaba en pocos días.
- Ponernos de acuerdo en la visión de futuro.
- Fallé yo porque no me interesó el tema y deje que otra persona tomará nota de la petición.
- De mi parte ayudarle a mi cliente a precisar y dimensionar los riesgos y costos de manera calculadas que le permitiera prepararse para ello. De igual manera tratar de conocer más a mi cliente, para poderlo ayudar en este proceso.
- Desde el principio (preguntar) si para ellos era clara y entendible la presentación.

8. ¿Qué relación observa entre todas las preguntas anteriores?

- Tratan de aclarar o de centrar las palabras o las acciones a seguir para una mejor comunicación y obtener buenos resultados.
- No fueron claras las peticiones, ni la información fue precisa.
- Brechas en la comunicación.
- Me cuesta trabajo recordar algún problema con un proveedor porque me tomo el tiempo y valido la información, como cliente sé que si no dejo claro todo me meto en problemas.
- Total porque la comunicación es la puesta en común de intereses y pareceres.
- La importancia de verificar la comunicación.

9. ¿Qué encontró de nuevo para sus conversaciones de negocios en este cuestionario?

- Debo dejar de lado los supuestos
- No asumir que ya todo esta dado
- Poner atención para cualquier compromiso
- La importancia de ahondar en el conocimiento y claridad de lo que quiere mi cliente para satisfacerlo, y de mí mismo como de mi proveedor para así trabajar lenguajes comunes.

## ANEXO B.

**TALLER**  
**CONVERSACIONES CLIENTE – PROVEEDOR**  
**DESARROLLO DE COMPETENCIAS COMUNICATIVAS**  
**7 de junio de 2005**

**CUESTIONARIO PERSONAL No 2**  
**RESPUESTAS**

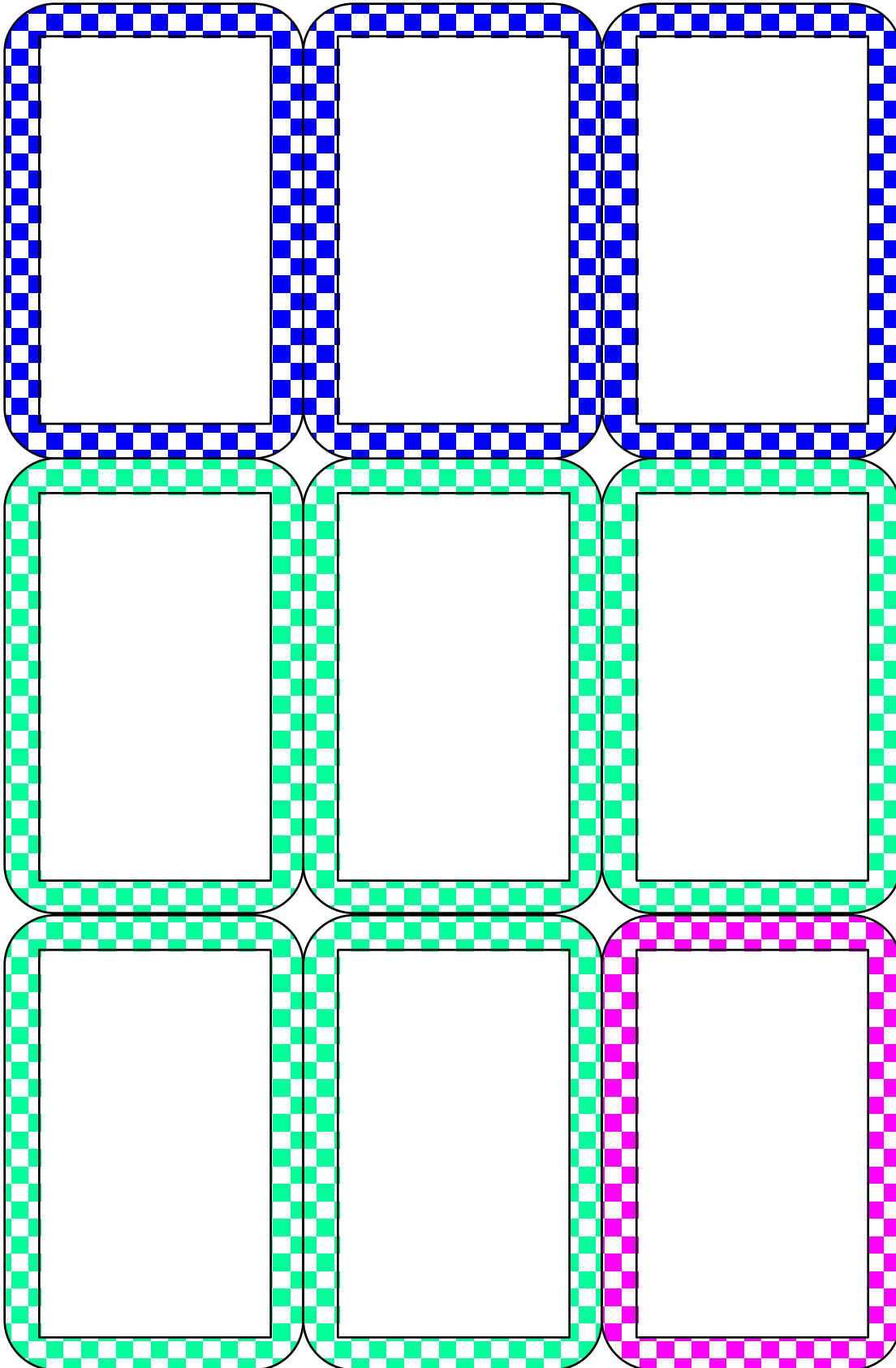
1. Narre una anécdota que corresponda a cada quiebre arquetípico en el juego de roles y especifique como superaron el quiebre en la conversación.

Situación	SUPUESTOS		GENERICOS		SIMIL		OBVIEDAD	
	Ejemplo	Estrategia	Ejemplo	Estrategia	Ejemplo	Estrategia	Ejemplo	Estrategia
1. Mantenimiento de computadores	Pedí cambio de pantallas, pero no definimos cuantas al comienzo	Lo superamos con la pregunta que realizo la proveedora.	Pedí que los equipos se potencializaran	La proveedora pidió aclarar que significa para mi este termino.	Pedí que el computador se potencializara a Windows 2000 y supuse que los programas eran los que yo tenia en mi cabeza.	La proveedora preguntó la definición de los programas.	Pedí cambio de pantallas, pero no definimos cuantas al comienzo	Lo superamos con la pregunta que realizo la proveedora.
2. Realización de un trasteo	Supusimos que el tema de precio y concepto de cobro ya estaba claro	No se superó pues no nos dimos cuenta.	No hubo	Estuvimos pendientes de especificar el significado de términos genéricos.	Con relación a la duración del trasteo se precisó en restricciones de tiempo del cliente (máximo) y se estableció un proceso de planeación que incluye el reconocimiento de un sobre costo.		Se mencionó la fecha sin el año (cliente)	El proveedor solicitó la confirmación del año.
3. Compra de una puerta de diseño	Si el diseño de una puerta con cuadros en alto relieve, si eran arriba o en que lugar de la puerta	Lo superamos inmediatamente dibujando la puerta y en conjunto haciendo el diseño.	No hubo	Estuvimos pendientes de especificar el significado de términos genéricos.	En la forma de pago el proveedor creía que el pago del 50% de anticipo requería más tiempo (proceso) para girar de	Se supero el similar y el supuesto aclarando que se giraba inmediatamente para iniciar el trabajo.	En el tiempo de entrega, para el proveedor era obvio diez días hábiles y para el cliente diez días calendario.	Se supero desde el inicio aclarando que eran diez días hábiles para la entrega y con el cliente se acuerdan finalmente

					acuerdo con experiencias pasadas y el cliente tenia claro que giraba inmediatamente (en el instante).			diez días calendario consultado con la empresa proveedora, para no incumplir.
--	--	--	--	--	---	--	--	---

ANEXO C  
TARJETAS PARA EL JUEGO "CONVERSACIONES OCULTAS"

S = SUPUESTO, C = COMPARACIÓN, G = GENÉRICO, O = OBVIO, I = INCOMPLETO  
NP = NO PERTINENTE



<p>10. G</p> <p>Si dice</p> <p>Rápido, despacio, Urgente, caro, Mañana, temprano, Calidad, servicio, etc.</p> <p>Diga</p> <p><i>"Con (palabra) quiero decir"</i></p>	<p>11. O</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"Es lógico"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Por qué parece lógico?</i></p>	<p>12. O</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"Es obvio"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Por qué parece obvio?</i></p>
<p>13. O</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"Es sencillo"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Por qué parece sencillo?</i></p>	<p>14. O</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"Es fácil"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Por que parece fácil?</i></p>	<p>15. O</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"De sentido común"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Por qué parece de sentido común?</i></p>
<p>16. O</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"Es pan comido"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Por qué parece pan comido?</i></p>	<p>17. O</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"Claro que sí"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Por qué parece que sí?</i></p>	<p>18. O</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"¡Como no!"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Por qué parece que sí?</i></p>

<p>19. 0</p> <p>Si piensa</p> <p><i>"Es sencillo"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Esto le parece sencillo?</i></p>	<p>20. 0</p> <p>Si piensa</p> <p><i>"Es fácil"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Esto le parece fácil?</i></p>	<p>21. 0</p> <p>Si piensa</p> <p><i>"De sentido común"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Esto le parece de sentido común?</i></p>
<p>22. 0</p> <p>Si piensa</p> <p><i>"Es pan comido"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Esto le parece fácil?</i></p>	<p>23. 0</p> <p>Si piensa</p> <p><i>"Claro que sí"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Esto le parece evidente?</i></p>	<p>24. 0</p> <p>Si piensa</p> <p><i>"¿Como no!"</i></p> <p>Pregunte</p> <p><i>¿Esto le parece evidente?</i></p>
<p>25. 1</p> <p>Pensar sobre lo que no se ha dicho</p> <p>Y Preguntar</p> <p><i>¿Es esta toda la información al respecto?</i></p>	<p>26. 1</p> <p>Pensar sobre lo que no se ha dicho</p> <p>Y Preguntar</p> <p><i>¿Queda alguna otra cosa por aclarar?</i></p>	<p>27. 1</p> <p>Pensar sobre lo que no se ha dicho</p> <p>Y Preguntar</p> <p><i>¿Respecto a sus expectativas, hay algo más que quisiera comentar?</i></p>

<p>28. I</p> <p>Pensar sobre lo que no se ha dicho</p> <p>Y</p> <p>Preguntar</p> <p><i>¿Qué uso le va a dar a este material (Producto) ?</i></p>	<p>29. I</p> <p>Pensar sobre lo que no se ha dicho</p> <p>Y</p> <p>Preguntar</p> <p><i>¿En caso de presentarse una contingencia que nos impidiera cumplir, que pasaría?</i></p>	<p>30. NP</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"hay otras cosas pero no son importantes"</i></p> <p>Preguntar</p> <p><i>¿Qué son esas otras cosas?</i></p> <p><i>¿Por qué considera que no son importantes?</i></p>
<p>31NP</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"de pronto algo, pero no es importante"</i></p> <p>Preguntar</p> <p><i>¿Qué son esas otras cosas?</i></p> <p><i>¿Por qué considera que no son importantes?</i></p>	<p>32. NP</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"lo demás no importa"</i></p> <p>Preguntar</p> <p><i>¿Qué son esas otras cosas?</i></p> <p><i>¿Por qué considera que no son importantes?</i></p>	<p>33. NP</p> <p>Si escucha</p> <p><i>"Lo demás no es pertinente"</i></p> <p>Preguntar</p> <p><i>¿Qué son esas otras cosas?</i></p> <p><i>¿Por qué considera que no son pertinentes?</i></p>
<p>34. NP</p> <p>Si piensa</p> <p><i>"hay otras cosas pero no son importantes"</i></p> <p>Comentar</p> <p><i>Con su interlocutor</i></p>	<p>35. NP</p> <p>Si piensa</p> <p><i>"De pronto algo, pero no es importante"</i></p> <p>Comentar</p> <p><i>Con su interlocutor</i></p>	<p>36. NP</p> <p>Si piensa</p> <p><i>"Lo demás no importa o no es pertinente"</i></p> <p>Comentar</p> <p><i>Con su interlocutor</i></p>



**Cliente:** mandeme eso mañana temprano a las 7 am., aunque sea el primer rollo

**Proveedor:** cuente con ello

**9G - 10 G**

**Proveedor:** "¿Es posible ir a realizar el mantenimiento del equipo el sábado en la mañana?"

**Cliente:** "si, no hay ningún problema, aquí vamos a estar."

**Proveedor:** "Bueno, entonces confirmo mi visita el sábado por la mañana"

**9G - 10 G**

**Proveedor:** ¿Qué otros requisitos faltan para la autorización del pago?

**Cliente:** Ya todo lo que se requería esta completo. Su cuenta queda aprobada esta semana.

**Proveedor:** muchas gracias

**34 NP – 36 NP**

**Cliente:** necesitamos urgente el envío de esos moldes, pues de no tenerlos nos perjudicamos pues para la producción.

**Proveedor:** No se preocupe que en la fecha que acordamos, despachamos el material.

**28I – 29I – 9G-10G**

**Cliente:** Favor enviarme a domicilio las siguientes referencias... ¿Cuánto se demoran en llegar?

**Proveedor:** No se preocupe. Ya va para allá

**9 G – 10 G**

**Cliente:** Necesito una resistencia para calentar el contenido de este recipiente de manera simultánea y uniforme, en un tiempo no mayor a 5 minutos

**Proveedor:** Le tengo la solución... una resistencia envolvente que alcanza una temperatura de 300 grados centígrados en menos de 5 minutos.

**28 I**

**Cliente:** Necesito que este pedido nos llegue a más tardar el día viernes

**Proveedor:** aqui queda registrado en la orden de pedido para que despachos le envíe el viernes la mercancía.

**25I-26I-27I-28I-29I**

**Cliente:** ¿cómo nos van a pagar el valor de la mercancía perdida?

**Proveedor:** de cada factura de servicios nos descuentan el 10% del valor para cruzarlo con la cuenta del material perdido, hasta completar el total.

**Cliente:** nos parece bien. Firmemos el acuerdo

**25I-26I-27I**

**Cliente:** necesitamos el envío de 200 toneladas de acero hot rolled en láminas de 6x20 pies calibre 1/8 de pulgada y rango de aceptación de +- 4 milésimas de pulgada.

**Proveedor:** 200 toneladas de acero hot rolled en láminas de 6x20 pies calibre 1/8 de pulgada y rango de aceptación de +- 4 milésimas de pulgada.

**9G – 28 I**