

Plan estratégico

Está constituido por el conjunto de actividades coherentes e integradas dirigidas a la consecución de sus objetivos en la resolución del conflicto.

Las tácticas se refieren a los pasos y contrapasos que las partes intentan para lograr ese objetivo estratégico: resolver el conflicto del modo más ventajoso posible para los propios objetivos. La distinción entre el plan estratégico y la acción táctica se puede definir del siguiente modo: "Una estrategia está constituida por un conjunto de (macroscópicos) objetivos o metas y las tácticas se refieren a los (relativamente microscópicos) medios para lograr dichas metas... Para lograr un objetivo estratégico se requiere una serie de maniobras tácticas individuales"

Preparación de la negociación.

El conjunto de actividades coherentes e integradas en el plan estratégico, se orienta a la programación y diseño de todo el proceso de negociación. El diseño preciso de este proceso constituye la fase más relevante del mismo. La preparación de la negociación resulta la clave del éxito en la consecución de los objetivos planteados. "Supone sentar unos cimientos sólidos".

La falta de preparación de la negociación nos puede conducir a cometer diferentes errores:

La otra parte llevará la iniciativa de la negociación.

Estaremos pensando sobre la marcha los argumentos para defender nuestros intereses, las ofertas, las contraofertas,... Con lo que estaremos desaprovechando una buena ocasión para obtener información de primera mano sobre sus intereses, intenciones, puntos fuertes, débiles, contradicciones, etc., al no poder prestar una detenida observación tanto al mensaje verbal como al no verbal, además, al no poder tampoco estar totalmente concentrados en lo que estamos preparando, es posible que no calculemos bien las ventajas y desventajas de las propuestas y contrapropuestas que vayamos a realizar.

Las ideas brillantes, los datos para rebatir los argumentos de la otra parte y las propuestas desconcertantes e inesperadas que se realicen sobre la mesa, deben ser el resultado previamente calculado de los costos y beneficios que impliquen los mismos y deben estar estratégicamente articulados con los objetivos a conseguir como resultado de la negociación.

Otro de los objetivos de esta fase consiste en obtener la máxima información sobre la situación de la otra parte: sus intereses, resistencias, expectativas, etc., proporcionando al mismo tiempo una información ambigua e incompleta sobre las metas, aspiraciones e intenciones propias.

La preparación del plan estratégico requiere considerar los siguientes aspectos:

La finalidad de la negociación es la creación de una nueva realidad por medio del intercambio (controlado) de información.

El intercambio (controlado) de información para crear esta nueva realidad se realiza mediante el diálogo libre entre las partes, excluyendo, al menos provisionalmente, la fuerza, la violencia o los recursos a la autoridad.

El objetivo del plan estratégico en la consecución de la nueva realidad, reside en que la misma sea lo más ventajosa posible para los propios intereses.

Técnicas estratégicas

Resultan de gran ayuda en la integración y articulación de las actividades a desarrollar por los negociadores.

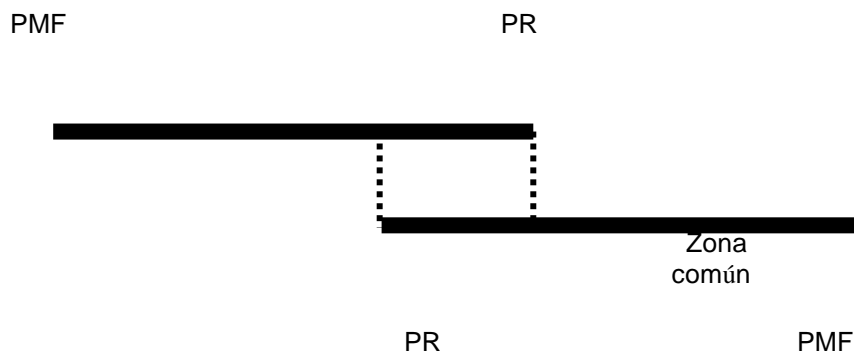
División de tareas: las actividades a ejecutar en el proceso de negociación hacen imposible que una sola persona sea capaz de abarcar todo el trabajo, por lo que una de las primeras actuaciones a realizar reside en dividir las misiones a desarrollar entre los miembros del equipo negociador. Se puede buscar una especialización dentro del equipo, cada miembro sea un experto en su área, en vez de que todos roten por las distintas tareas.

Las principales tareas son:

- **Dirigir:** se asigna a la persona con más experiencia. Su función es llevar buena parte de las conversaciones, y por lo general, dirigir la negociación hacia una conclusión. Actúa coordinadamente con el resto del equipo.
- **Sintetizar:** trata de ganar tiempo para el dirigente, también puede romper o desviar el curso de la discusión, por unos momentos, para retomar el “hilo perdido” o ganar tiempo. Nunca va a decir algo realmente importante para el curso de la negociación.
- **Observar:** apenas participa en el intercambio explícito de la información. Su función consiste en observar y captar todo lo que sucede entre los negociadores de la otra parte

Elaboración de la zona de negociación: parte del supuesto de que la negociación es movimiento y que las partes deben acudir dispuestas a abandonar sus posiciones iniciales. Ceder algo a cambio de algo con el objetivo de llegar un acuerdo. La representación del marco genérico en el que se va a desarrollar este movimiento hacia el acuerdo, debe plasmar el límite o punto de resistencia (PR) a partir del cual una de las partes está dispuesta a romper la negociación, y el objetivo o la posición más favorable (PMF) en la que a esta misma parte le gustaría lograr el acuerdo. En la misma representación debe figurar el (PR) y el (PMF) de la otra parte.

1)



En esta zona de negociación, la más común, hay un solapamiento entre los puntos de resistencia de ambas partes, por lo que la negociación se presenta relativamente fácil y conciliadora.

Las partes comenzaran la negociación reivindicando su PMF, y se irán moviendo paulatinamente hacia la zona común.

PMF

PR



PR

PMF

2)

En este caso no existe solapamiento de los PR, la negociación se presenta dura e intransigente, en estos casos se precisa exponer claramente las grandes distancias que separan a las partes y expresar abiertamente el peligro de ruptura inminente de la negociación para acercar distancias o consumir el fracaso del proceso, dependiendo de la necesidad de las partes de mantener dicho intercambio.

Establecimiento de objetivos: se trata de una de las tareas críticas en la preparación de la negociación. Se fijan sobre tres niveles: Nos Gustaría conseguir (G), Pretendemos conseguir (P), Tenemos que conseguir (T). Objetivos GPT, a elaborar con precisión y nitidez en la fase de preparación de la negociación.

Los objetivos G son aquellos que se van a plantear al comienzo de la negociación. Se debe ir a la negociación dispuestos a abandonar las posiciones iniciales, por lo que resulta imprescindible establecer los objetivos que se van a tratar de lograr como resultado de las concesiones recíprocas, P. También debemos prever los objetivos límite, los que se tienen que lograr como condición para continuar con la relación de intercambio con la otra parte, T.

Tan importante es preparar el propio TPG es preparar el TPG de la otra parte. Cuanto más cercano a la realidad de la situación de la otra parte, para lo cual es fundamental estar informado sobre su situación. La búsqueda de información es una de las tareas más difíciles y más importantes en la preparación de la negociación. Los medios para conseguir esta información son muy diversos, desde las charlas informales, publicaciones especializadas. Si disponemos de buena información podremos presionar a la otra parte hasta sus objetivos T.

Previsión del desarrollo: se trata de evitar la improvisación y controlar la gestión del proceso. La planificación no debe encorsetar el proceso sino prever e inducir los posibles cauces por los que puede fluir la negociación.

La técnica del grafo, desarrollada por Fuavet), consiste en una banda de papel, en la que se representan todos los posibles cauces por los que puede discurrirla negociación, desde el principio hasta el final. Las fases de elaboración del grafo:

- a) Determinación por hipótesis de una acción de A.
- b) Inventario de todas las reacciones posibles de B.
- c) Búsqueda de las reacciones más posibles.
- d) Inventario de las reacciones posibles de A, frente a las de B.
- e) Cierre.

Etapas de Negociación

Variadas son las etapas en que los diferentes autores dividen el proceso de negociación de un conflicto.

Nosotros asumimos que la negociación puede ejecutarse en tres etapas fundamentales:

- **Análisis.** Es una etapa donde se trata de acopiar toda la información posible, confrontarla. Donde se deben analizar las necesidades y valores personales y sociales a defender.

Debe ser una etapa de organización y meditación de la información, así como del análisis de percepciones y emociones hostiles, la posible falta de claridad, barreras en la comunicación, etc.

- Proyección. Aquí se analiza la tríada conflicto- hombre- contexto en una constante interdependencia. Es una etapa donde se decide lo que se hará, cuándo, cómo y para qué, estando convencidos, que hasta los directivos más hábiles no pueden llegar a anticipar todas las consecuencias de las acciones que emprenden... las contingencias existen, no se crean intencionalmente. Lo cierto es que la flexibilidad, la creatividad y la honestidad van de la mano en el éxito de esta fase de planear una proyección en la negociación de un conflicto.
- Discusión. Ya las partes se comunican en busca de llegar a un acuerdo, donde las habilidades sociales son fundamentales para un tratamiento y entendimiento adecuado entre las partes. Como ya habíamos referido anteriormente, las acciones coherentes y honestas, serán siempre favorecedoras para la toma de decisiones en el manejo adecuado de un conflicto.

La comunicación entre los negociadores

La comunicación es el proceso por el que se envían y reciben mensajes. Para su precisión se requiere que el emisor emita el mensaje con claridad y que el receptor lo reciba de forma no distorsionada.

El emisor debe utilizar un lenguaje claro y preciso, que facilite comprensión al receptor. Se deben evitar los mensajes complejos con significados ambiguos, que dificultan su asimilación por el receptor. (Siempre y cuando no sea un movimiento táctico, para tantear a la otra parte)

El receptor debe prestar una gran atención y observación, que permitan descodificar el significado del mensaje. La información transmitida por el receptor trasciende el estricto mensaje verbal. Los aspectos no verbales, como la postura, la distancia física mantenida, el tono de la voz, las expresiones faciales, etc., nos informan sobre dimensiones complementarias del mensaje y permiten mayor precisión en la interpretación del mismo.

El feedback es la comprobación de la eficacia con la que se ha transmitido el mensaje, se informa al emisor del mensaje recibido para que éste compruebe si ha transmitido lo que realmente pretendía.

Fuentes de distorsión de la comunicación

La selección perceptiva: consiste en que los negociadores ven y oyen de modo selectivo basándose en sus necesidades, motivaciones, experiencias, etc., proyectan sus intereses y expectativas personales en la descodificación del mensaje. Reeding plantea que: *“Los receptores del mensaje crean su propio significado a partir de las señales sensoriales de entrada”*. Según esta interpretación, la comunicación se realiza en el momento en que alguien deduce un significado de nuestras acciones u omisiones.

El estado de ánimo del receptor: las emociones extremas tienden a obstaculizar una fluida transmisión de información.

La selección de información: es una forma de selección perceptiva, por la que tendemos a bloquear la nueva información, especialmente si entra en conflicto con nuestros estereotipos anteriormente concebidos. Cuando nos llega nueva información, percibimos sólo aquellos datos que reafirman nuestras creencias o los distorsionamos de tal modo que confirmen esas preconcepciones.

La credibilidad de la fuente: el nivel de credibilidad que el receptor asigna al emisor, está directamente relacionado con las opiniones y actitudes del receptor ante las ideas, palabras y actuaciones del emisor.

Problemas semánticos: la potencial distorsión del mensaje deriva de que las mismas palabras pueden tener significados diferentes para distintas personas. El significado de la palabra no esta en ella sino en nosotros.

Medios para eliminar la distorsión de la información

Obtener y dar feedback: Es uno de los principales medios de eliminar la distorsión de la información, al informar al emisor del mensaje recibido. Una forma de feedback puede consistir en sintetizar el mensaje recibido; pedir aclaraciones si algún aspecto nos resulta confuso. Antes de realizar cualquier planteamiento o responder a una propuesta es preciso tener la seguridad de haber comprendido el mensaje en toda su extensión.

El medio más fácil, directo y útil de obtener feedback consiste en preguntar a la otra parte sobre el significado de nuestro mensaje. Hacer que la otra parte hable, pedirle aclaraciones.

El feedback es especialmente aconsejable si nuestra pretensión es obtener precisión en la transmisión de la información, si el objetivo es la velocidad en la transmisión la retroalimentación supone una traba, al requerir mayor cantidad de tiempo.

Escuchar activamente: Observar y prestar atención a todas sus reacciones, tanto verbales como no verbales, porque escuchar requiere buscar activamente el significado del mensaje. Se tratan de obtener la máxima información de la situación de la otra parte

Gestión táctica y cierre

Este es el momento en el que se contrasta la teoría especulativa, previamente elaborada, con la realidad de las personas y las posiciones con las que se va a negociar.

Análisis de la situación actual

En la mayoría de las situaciones de conflicto organizacional, las partes se conocen, tienen experiencia sobre sus formas de actuación e incluso han realizado un análisis de los poderes propios y de la otra parte. Se pueden dar, sin embargo, parcelas desconocidas sobre las que hay que indagar a lo largo del proceso utilizando todos los medios, tanto técnicos como de relación, que nos permitan tener un esquema global, lo más detallado posible, de la situación de la otra parte.

Otro aspecto importante es el análisis de los últimos acontecimientos ocurridos tanto en el entorno de los negociadores y relativos a los intereses en conflicto, como a los cambios en las posiciones de los negociadores. Aunque estos sucesos puedan ser considerados como intrascendentes, un minucioso análisis nos puede aportar información que nos lleve a modificar la línea estratégica previamente planteada.

Preguntas que podemos hacernos para analizar estas situaciones: ¿se ha dado algún cambio en la situación de los negociadores? ¿quién lo ha efectuado? ¿por qué? ¿qué quieren decirnos? ¿hacia dónde les lleva? ¿han sido empleados nuevos poderes?.

La planificación estratégica-táctica implica un continuo feedback de los acontecimientos que se van desarrollando, y un reajuste de dicha planificación a las nuevas situaciones que se van creando durante el proceso.

El objetivo de analizar los últimos acontecimientos reside en que nos permite conocer si se han dado modificaciones en las relaciones entre las partes. Los aspectos a considerar se centran en posibles cambios en los apoyos previstos, en la intensidad del conflicto y en el equilibrio de poder entre las partes.

Tácticas conciliadoras vs. Tácticas coercitivas

Las tácticas son definidas como los mecanismos y modelos de conducta que las partes utilizan para influir sobre el otro y lograr una solución satisfactoria de un encuentro conflictivo.

La diferencia entre el empleo de tácticas conciliadoras y coercitivas estriba en que las primeras tienden a incrementar el grado de dependencia de la otra parte, mientras que las segundas tienden a disminuir dicha dependencia.

Conciliadoras	Coercitivas
<p>Objetivo: lograr las condiciones óptimas para el intercambio de recursos. Los resultados conllevan a una gran dependencia mutua y una fuerte posición de poder.</p> <p>a) La realización de una concesión, con la expectativa de recibir otra concesión de retorno.</p> <p>b) Mencionar posibles compromisos sobre los puntos que se están tratando.</p> <p>c) Revelar los propios intereses a la otra parte.</p> <p>Posibles reacciones inesperadas:</p> <p>a) La otra parte puede considerar la concesión como un signo de debilidad, lo que le puede llevar a incrementar sus pretensiones.</p> <p>b) Que la otra parte considere los compromisos sugeridos como propuestas firmes, por lo que no se le permita volver atrás en sus planteamientos, sin haber conseguido nada a cambio.</p> <p>c) La otra parte puede forzar la negociación hasta llegar al límite de sus posibilidades, bajo la formulación de amenazas relativas a los intereses confesados.</p> <p>Sugerencias en el uso de este tipo de tácticas:</p> <p>a) No conceder algo a cambio de nada, sobre todo en los primeros momentos de la negociación.</p> <p>b) Al mencionar un compromiso, enlazarlo a una concesión de la otra parte, de modo que se evidencie la provisionalidad de la oferta. Se trata de insinuar nuestras preferencias e intereses.</p> <p>c) Mantener un equilibrio entre el compromiso implícito de honestidad e integridad de los negociadores y el encubrimiento de las verdaderas posiciones e intereses en el proceso.</p>	<p>Conllevan la reducción de los beneficios que se otorga a la otra parte en la negociación, bien eliminando algunos de los recursos o añadiendo nuevos costes que reducen el beneficio global del otro. Su empleo implica un descenso de los beneficios de la otra parte y a la vez un descenso en su dependencia. El empleo de tácticas coercitivas supone un descenso del futuro poder del que lo emplea.</p> <p>La amenaza es la táctica coercitiva por excelencia, consiste en la comunicación del intento de causar un perjuicio a la otra parte sino actúa de un modo determinado.</p> <p>Su ventaja consiste en que permite poner sobre la mesa el potencial coercitivo para conseguir un movimiento o una concesión de la otra parte. Si resulta efectiva se evitan los costos derivados de llevar a cabo el daño anunciado.</p> <p>Es el arma de influencia menos costosa, pero puede resultar un arma de doble filo si no se analizan las condiciones en las que se plantea.</p> <p>La amenaza debe ser:</p> <p>a) Creíble. –real y plausible.</p> <p>b) Irreversible. –de cumplimiento obligatorio una vez planteada, si la otra parte no accede a los requerimientos.</p> <p>c) Patente. –debe ser anunciada, explícita o veladamente, a la otra parte.</p>

El proceso de discusión

Negociar es discutir, buscar lo razonable y construir.

La discusión nos permite explorar los temas que nos separan de nuestro opositor, sus actitudes, intereses e inhibiciones... Estudiar la discusión, hacer que ésta opere en la dirección de nuestros objetivos y no contra ellos, contribuirá a mejorar nuestra capacidad como negociadores.

Nuestro objetivo: reunir, procesar y contrastar y información sobre la situación de la otra parte, detectar argumentaciones falsas, incoherencias, etc.

La exposición de los propios argumentos tendrá como objetivo plasmar la lógica de nuestras propuestas y consolidar nuestras posiciones.

Aspectos a considerar:

- Los argumentos elaborados deberán ser objetivos, sólidos y difícilmente desmontables.
- Se habrán elaborado en previsión de los argumentos a utilizar por la otra parte.
- En la presentación de los mismos se explicitarán en primer lugar los más débiles, esperando que la otra parte los rebata y pedirles a continuación explicaciones sobre las razones de este rechazo, así como las razones de sus propuestas.
- Expresar nuestros argumentos con la máxima claridad, evitando utilizar expresiones que puedan dar pie a malas interpretaciones.
- Usar el lenguaje con comedimiento, hablar en presente, con razones afirmativas, evitando palabras que generen desconfianza.
- Utilizar los mínimos argumentos posibles para conseguir los objetivos, no cansar a la otra parte; siempre y cuando no sea parte de una estrategia.

Las objeciones:

Las objeciones también tienen una carga positiva importante, confirman que estamos ante una negociación seria; nos ofrecen valiosas pistas para obtener información sobre nuestros interlocutores y sus verdaderos objetivos.

Podemos adelantarnos a sus objeciones “ya se lo que vas a decirme...”; Intentar conocer si es una excusa o una verdadera discrepancia.

El objetivo es el de inducirlo a hablar, que exprese sus inhibiciones, sus límites, sus temores y sus motivaciones.

Los negociadores deben ir provistos de argumentos para el aspecto competitivo y de concesiones para el aspecto cooperativo.

Normas básicas de la discusión según distintos autores:

- *Saber escuchar*: El no escuchar obliga a la otra parte a la reafirmación de la intransigencia de sus posturas.
- *No interrumpir*: Se trata de evitar transformar el diálogo en voces inaudibles, en falta de respeto a la otra parte, provocando tensión y malestar en la mesa de negociación.
- *No atacar*: El éxito está en el acuerdo, no en machacar y crear mártires en la otra parte. Se pueden atacar a las ideas expuestas, pero no a las personas, ya que resulta más costoso reponer los daños personales que buscar soluciones a los problemas planteados.
- *Realizar preguntas y respuestas positivas*: Estilo de negociación incondicionalmente constructivo, utilizando el diálogo para animar al contrario a la exposición de sus razones, aclarando su discurso. Persuadir mediante el uso de preguntas positivas. Resumir neutralmente los temas
- *Utilizar la inducción*: Persuadir a la otra parte a moverse en la dirección deseada, sin que ello suponga un compromiso de concesión en reciprocidad.

- *Enviar señales de movimiento:* Mostrar nuestra disposición a movernos, siempre y cuando la otra parte esté dispuesta a un movimiento de aproximación en reciprocidad.

El cierre

Significa el fin del proceso y aporta una solución al conflicto, pero no finaliza hasta que se redacta y se firma el acuerdo, ya que una discusión en la redacción puede hacer retroceder el proceso negociador y enturbiar toda la labor desarrollada.

Tipos de cierre

- Acuerdo verbal

Se suele utilizar cuando los puntos de conflicto son escasos, el aspecto fundamental para su eficacia es la confianza entre las partes y la importancia del acuerdo.

Esta formula no resulta válida cuando los puntos del conflicto son diversos, no existe confianza entre las partes o el conflicto es importante, ya que no garantiza su cumplimiento por las partes. De hecho, si cambia el campo de tensiones y se altera el equilibrio de poder, lo hablado y acordado verbalmente volverá a ser objeto de negociación en el futuro.

- Los cierres parciales

Si el proceso ha sido largo y tenso, puede resultar oportuno realizar cierres parciales, escritos y firmados, conforme se vayan produciendo los mismos, con el objetivo de evitar el enfriamiento de lo ya resuelto. Se condicionará el acuerdo parcial al buen fin del paquete final.

En estos cierres parciales se evita el uso de palabras o frases ambiguas, que dificulten la interpretación correcta del sentido de lo tratado.

- Cierre final y acuerdo

El propósito del cierre final es conseguir un acuerdo sobre todo lo negociado. Pueden ser cierres con concesión o cierres con resumen