

Estrategias y tácticas de negociación

Una regla básica en toda negociación es reconocer que ella transcurre a través de un tiempo determinado y con acciones e intereses con frecuencia contrapuestos. El procedimiento para conseguir un objetivo o resolver un conflicto es una explicación válida para entender lo que es una estrategia y la dinámica de la negociación.

La estrategia es un plan o método que establece los objetivos y metas de una empresa u organización y, a la vez, establece el procedimiento coherente de las acciones a realizar. Por tal razón podemos decir que, una buena estrategia, para el caso específico de una negociación, es la que determina un plan sobre la base de los atributos y limitaciones de una persona, organización o país, los propios recursos y los objetivos propuestos, con el fin de lograr una situación viable, prever los posibles cambios en el medio ambiente y las acciones imprevistas de la otra parte. Una estrategia debe empezar, entonces, por un plan previo.

La estrategia es un plan: una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía o serie de guías para abordar una situación específica. De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales:

- Se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán.
- Se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

Estrategia y plan tienden a confundirse y llega a mayores niveles cuando se añade en el análisis la táctica. Sin embargo, para simplificar admitimos que estrategia es el mayor marco que requiere de un plan y de un conjunto de tácticas que se instrumentalizan al presentarse acciones imprevistas en el plan o nuestro curso de acción tropieza con obstáculos para su realización. Hay pues una correlación y vinculación entre estrategias, tácticas y técnicas, pero hay también una diferencia.

Mientras que las **estrategias** se refieren al gran plan de la negociación, en función de los objetivos, las **tácticas** corresponden a las maniobras destinadas a crear determinadas

Estrategias y tácticas de negociación

situaciones o climas, en tanto que las **técnicas** representan las maneras en que los negociadores actúan para alcanzar tales objetivos.

| | Estrategia | Tácticas | Técnicas |
|------------------------|-------------|--|----------------|
| Responde a la pregunta | ¿Qué haces? | ¿Con qué instrumento?, ¿Con qué medio? | ¿Cómo hacerlo? |

Las estrategias dan una visión del conjunto concerniente a datos cruciales de la negociación: objetivos y prioridades, alternativas de solución o acuerdo, y conduce a mecanismos de acción: ataque/defensa; acción frontal o lateral, utilización del tiempo; iniciativas y modalidades cooperativas o conflictivas; acento puesto sobre la creación del valor común o sobre el reparto de las ganancias; grado de apertura y toma de riesgos; modalidades de respuesta a las estrategias adversas. Mientras que las técnicas están destinadas a activar el movimiento en la confrontación de posiciones. Es decir, se caracterizan por una lógica global, más allá de la periferia, lo que supone que el negociador las utiliza durante un cierto período. Ellas se aplican a cada uno de los resortes principales de la negociación: objeto y situación específica o lo que se espera lograr, poderes y actitudes. En sí, las estrategias y tácticas se articulan en diferentes escenarios y con distinta relación de fuerzas, así como diferentes experiencias y relaciones históricas que se contraponen o alinean para obtener objetivos comunes, resolver conflicto o adoptar decisiones.



<http://cenedi.com/negociacion-y-resolucion-de-conflictos/>

Estrategias y tácticas de negociación

Las estrategias y las tácticas son medios para alcanzar los objetivos deseados, teniendo en cuenta las condiciones en las cuales se desenvuelve una determinada situación y el sujeto o sujetos que entran en juego. Cada paso o acción hacia un objetivo requiere de una decisión. Por ello es que estos elementos son fundamentales en las negociaciones y en la teoría de los juegos.

Ambos conceptos forman parte del léxico militar y es allí donde adquieren pleno significado, que a pesar de los siglos y el desarrollo de las técnicas y la cibernética, siguen teniendo la misma connotación. La estrategia guarda una estrecha e íntima relación con la táctica. La consecución de resultados tácticos es la meta última y única de una estrategia. No es relevante si una determinada estrategia no contribuye con resultados tácticos y no importa cuán brillantemente haya sido concebida o elocuentemente presentada.

La estrategia, en consecuencia, viene a ser el conjunto de decisiones coherentes orientadas hacia la consecución de los objetivos predeterminados en medio de un ambiente antagónico que conlleva riesgos. Hay que tener en cuenta para ello que siempre tendremos al frente a una parte con intereses distintos a los nuestros y que puede actuar como un oponente que desarrolla también su estrategia y articula sus tácticas las cuales dependen de la situación en la que se encuentran, así como de las decisiones y acciones que la otra parte efectúa o se supone efectuará.

No existe estrategia mala ni buena. Las estrategias no tienen mérito inherente en sí mismas. A diferencia de las obras de arte, que muchas veces son juzgadas por su originalidad, creatividad u osadía, las estrategias deben ser juzgadas por su efectividad solamente en el punto en el cual entran en contacto con los negociadores y su medio. El **objetivo** de una estrategia es hacer funcionar la operación hacia los objetivos propuestos.

Estrategias y tácticas de negociación

Estrategias

Una estrategia es un plan de articulación de tácticas o comportamiento específico que una persona usa para lograr un acuerdo en el proceso que sea favorable a sus intereses, al país, empresa o cliente para quien trabaja. La estrategia incluye decisiones hechas respecto a la primera propuesta, la oferta de apertura y en las subsecuentes modificaciones de esa proposición inicial. La estrategia de una persona que está actuando en un medio específico es un asunto superado y un concepto distinto de su propio estilo o manera de actuar, pues contiene elementos precisos que deben considerarse para alcanzar los objetivos propuestos.

Estrategia y táctica son construcciones comunes y vinculadas. Están interrelacionadas entre sí, aun cuando la buena estrategia no dependa de tácticas superlativas. La esencia de una estrategia sólida es alcanzar todos los objetivos sin que parezca que hemos ganado; es decir, sin espectacularidad táctica. Una buena estrategia de negociación o en la teoría de los juegos consiste en llegar a resultados positivos sin tácticas extraordinarias o sin hacer que nuestra contraparte se sienta bombardeada por nuestros movimientos envolventes. Es preferible evitar tácticas extraordinarias para ganar posiciones en la mesa de negociaciones. Es sustancialmente el arte de aprovechar habilidades, convencer y no omitir los detalles.

Cuando el negociador se enfrasca en las tácticas o en los efectos visuales, descuidando el plan y el desenvolvimiento de la estrategia, se termina dependiendo de la táctica y descuidando los objetivos.

Existen tanto estrategias como objetivos y planes para articular en los diferentes conflictos que nos depara la vida humana como en los distintos objetivos que tengamos.

De tal manera que habrá que elaborarlas para cada caso específico. Sin embargo, se han estructurado determinados tipos genéricos de uso múltiple que podríamos catalogar como una tipología de las estrategias, sin que ellas sean las únicas, pues su creación dependerá de las necesidades de cada situación.

Estrategias y tácticas de negociación

Así tenemos que las más frecuentes son la estrategia competitiva, la cooperativa y la solución de problemas.

Estrategia Competitiva

- Algunos especialistas consideran cualquier negociación en la que una parte gana la delantera a la otra como un éxito.
- Estrategia como «ganador-perdedor».
- Considera que una de las partes debe ganar; obtener ventajas antes que mutua satisfacción.
- Es una acción plenamente competitiva entre las partes en donde las preferencias e intereses de una de ellas no tienen ninguna importancia para la otra.
- Cada sujeto busca ganar y no tiene en consideración lo que quiere ceder.

Estrategia Cooperativa

- Es conveniente cuando se trata de lograr objetivos comunes.
- Estrategia ganar/ganar.
- Consiste en que las partes salgan beneficiadas al máximo de la negociación.
- Parte de una conjunción de intereses comunes que vendría a constituir el tema principal de la negociación, pero que conlleva una serie de cuestiones o problemas secundarios derivados de la ejecución del proyecto común, ya que cada uno de ellos puede suscitar diferentes soluciones.

Solución de problemas

- Construida como una cuestión de franqueza, lealtad y propósito de enfrentar un problema.
- Recusa el regateo buscando una solución de compromiso.
- Requiere articular mecanismos de negociación para identificar y explorar oportunidades, resolver problemas y ganarlos.
- Opera en el contexto de integración del negocio cuando una de las partes define el problema, las soluciones posibles que puede identificar y los factores que observa como importantes para ayudar a determinar las características de la operación comercial.

Referencia:

Sierra Alta Ríos ,A. (2009). Negociaciones y Teoría de los juegos. Fondo editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.

Técnicas para la administración del conflicto

Solución de problema

Reunión codo a codo de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.

Estrategias y tácticas de negociación

| | |
|---|--|
| Metas súper ordinales | Creación de una meta compartida que no se puede lograr sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto. |
| Ampliación de recursos | Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto, la ampliación del recurso puede crear una solución ganar- ganar. |
| Evasión | Retiro o supresión del conflicto. |
| Allanamiento | Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto. |
| Arreglo con concesiones | Cada aporte en el conflicto cede alguna cosa de valor. |
| Mando autoritario | La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas. |
| Modificación de la variable humana | Uso de técnicas de cambios del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto. |
| Modificación de las variables estructurales | Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas similares. |

Estrategias y tácticas de negociación

Técnicas para la estimulación del conflicto

| | |
|-------------------------------------|--|
| Comunicación | Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles del conflicto. |
| Incorporación de personas externas | Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los de los miembros actuales. |
| Reestructuración de la organización | Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el status quo. |
| Nombramiento del abogado del diablo | Nombrar un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo. |

Referencia:
Técnicas de resolución del conflicto. Adaptado de S.P: Robbinv, Manaamna Organizational Conflict: a nontraditional approach (1974).