



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. V. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE JUEGOS
SOCIALES Y VIABILIZACIÓN DE SOLUCIONES

DEL 16 DE OCTUBRE AL 13 DE NOVIEMBRE DE 2004

APUNTES GENERALES

DE - 30

Instructor: Lic. Sergio Suárez Toriello
Palacio de Minería
OCTUBRE/NOVIEMBRE DEL 2004

MOD. V:

PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE JUEGOS SOCIALES Y VIABILIZACIÓN DE SOLUCIONES

OBJETIVO:

Al término del módulo, el participante podrá diseñar planes estratégicos de juegos sociales interactivos para alcanzar objetivos en situaciones de competencia y fuertes oposiciones, así como hacer viable la implantación de planes, programas y proyectos.

TEMARIO:

DURACIÓN: 25 HORAS

1. Juegos sociales

- 1.1 ¿Qué son los juegos sociales?
- 1.2 ¿Qué es un sistema monocontrolado, un cuasicontrolado y un policontrolado?
- 1.3 ¿Cuál es la principal característica de un juego social policontrolado?
- 1.4 Dificultad para controlar un juego policontrolado
- 1.5 Lo que es un problema para un jugador, puede no serlo para otro

2. Planeación estratégica de juegos sociales

- 2.1 Posibles jugadas estratégicas de opositores al plan
- 2.2 Estrategias preventivas y reactivas a oposiciones
- 2.3 Diseño de plan de juego social interactivo en microescenarios para el manejo de las oposiciones

3. Proceso de viabilización de soluciones

- 3.1 ¿Qué es viabilización y cómo se realiza?
- 3.2 Medios de viabilización
- 3.3 Ajuste Plural de Estrategias
- 3.4 Negociación blanda por intercambios
- 3.5 Negociación por paquetes plurivalorados
- 3.6 Plan de persuasión
- 3.7 Negociación dura empleando estrategias de incremento de poder
- 3.8 Estrategias de posicionamiento político
- 3.9 Manejo de tableros de juego social interactivo

TEMA 1: JUEGOS SOCIALES



1.1 ¿QUÉ SON LOS JUEGOS SOCIALES?

Según el método PES, la sociedad es la responsable de la gestación, agudización y también solución de los problemas que le aquejan, por lo que tendremos que considerar el modo en que actúa la sociedad para producir, advertida o inadvertidamente, los resultados que hoy muchos califican de inaceptables y reprochables.

En este sentido, se puede concebir a la sociedad como un conjunto de individuos que en forma personal, agrupada o colectiva, interactúa con otros individuos y con la naturaleza para satisfacer necesidades e intereses que en muchos casos son conflictivas(os) entre sí, y en consecuencia, los individuos con mayores capacidades y habilidades obtienen los mayores beneficios en desmedro de los otros individuos y de la propia naturaleza.

Dado que esta interacción es dinámica, continua, cambiante, impredecible, sorpresiva, etc., puede ser vista como un juego en el que participan diversos actores sociales como jugadores, que realizan acciones (jugadas) para satisfacer sus necesidades e intereses (mejorar sus marcadores) y esas jugadas están acotadas por muy diversas normas (reglas) que restringen los tipos de jugadas posibles. En la medida en que las reglas favorecen a un grupo de jugadores en desmedro de otros, se genera un permanente conflicto que hace que las reglas tiendan a cambiar dinámicamente, en función del propio proceso del juego y a alterar la correlación de fuerzas entre los jugadores.

El resultado del juego social es satisfactorio para algunos e insatisfactorio para otros, dando lugar a una lucha incesante entre actores por preservar su status o superar sus insatisfacciones.

Si al gobierno, a través de sus diferentes niveles, le compete la coordinación de la dinámica social, siendo a su vez actor participante del juego, tiene la misión de trabajar con actores en conflicto para lograr la solución de problemas públicos; tal misión lleva a la necesidad de aplicar una metodología que sistematice la coordinación de la gestión pública con una visión muy amplia. El PES es una metodología especialmente diseñada para satisfacer esta necesidad.

Por lo anterior, cualquier sistema social, por pequeño que sea, puede verse como un juego muy especial y complejo, ya que, además de ser altamente creativo y conflictivo, muchas veces resulta difícil predecir las jugadas, sus consecuencias y el orden en que se ejecutarán, pues éstas derivan de **estrategias, iniciativas, motivaciones e intereses** de múltiples jugadores.

¿Por qué el juego social es también político?

Porque la política podemos verla como el arte de actuar para satisfacer necesidades individuales o grupales, es el arte de lo posible, el cómo hacer posible la obtención de los satisfactores que se desean.

La definición anterior de política nos lleva a considerarla como un arte que practicamos todos los seres humanos en sociedad, práctica que hacemos en forma consciente o inconsciente, con ética o sin ella y utilizando muy diversos tipos de recursos y habilidades, aunque en muchos ámbitos de la sociedad se ha generalizado el concepto de política en el sentido de ser un arte que se practica en forma consciente, sin ética y utilizando recursos que pueden considerarse como "impropios o sucios", a lo que también algunos autores denominan "antipolítica" o "política con minúsculas".

A este respecto, el Método PES proporciona los elementos fundamentales para hacer posible la práctica de la "Buena Política" o la "Política con Mayúsculas", la cual siempre es recomendable.

1.2 ¿QUÉ ES UN SISTEMA MONOCONTROLADO, UN CUASICONTROLADO Y UN POLICONTROLADO?

UN SISTEMA ES MONOCONTROLADO por un jugador si los otros jugadores que participan en el juego tienen comportamientos predecibles porque hacen jugadas con criterios mecánicos, matemáticos, normales, no creativos y buscan aumentar sus recursos con cada nueva jugada, la cual se puede explicar y predecir aplicando leyes científicas, lógica racional o sentido común. Se trata de un cálculo apoyado en una sola lógica del comportamiento de los otros jugadores que cooperan y compiten por los mismos recursos.

En este caso, el soporte esencial para tomar una decisión en el juego es el cálculo bien estructurado que permite al jugador que controla el juego anunciar resultados precisables con certeza. El monocontrolador "supone" que cuenta con todos los mecanismos necesarios para asegurar que todos los jugadores jueguen como él lo decida. De no hacerlo, se aplican medidas de castigo. Puede decirse que se trata de un juego con un solo jugador.

En la vida real hay sistemas que son monocontrolados por quienes los dirigen. Estos son sistemas cerrados tales como la Institución Militar, la Iglesia, Empresas e Instituciones Públicas y Privadas tradicionalistas, Escuelas tradicionalistas, Organizaciones religiosas, etc., aunque se observa una tendencia hacia la pérdida del control absoluto de estos sistemas por un actor y una mayor vulnerabilidad por la acción de actores y factores externos.

En estos sistemas cerrados se aplica la **TEORÍA DEL CONTROL** con una eficiencia aparente y con baja eficacia porque se hace a costa de la paralización de la creatividad, mínima innovación y absoluto estancamiento.

Una característica sobresaliente de estos sistemas cerrados, no democráticos, controlados por la dirección, o de los sistemas totalitarios, es que no hay libertad para generar ideas, no

hay diversidad de opiniones y está prohibido oponerse al jefe. Son sistemas que sólo sirven para la reproducción de lo establecido, no para la transformación y el avance.

UN SISTEMA CUASICONTROLADO es aquel en el que un jugador aunque no tiene control absoluto sobre las decisiones y jugadas de los otros, puede hacer una previsión precisa de todas sus jugadas posibles, y lo mismo ocurre con los otros jugadores. Por consiguiente, se trata también de un juego bien estructurado como el monocontrolado, pero de mayor complejidad porque no se conoce con certeza la jugada que realizará el otro, y en el monocontrolado si se conoce.

Un ejemplo de un sistema cuasicontrolado lo constituye el juego del "gato", donde si bien no se pueden predecir con certeza las jugadas del otro, sí podemos prever todas sus posibles jugadas en cada momento del juego.

A este respecto, un gran peligro que presenta la Planeación Estratégica Normativa es que razona con una lógica similar a la de un Sistema Monocontrolado o Cuasicontrolado.

En la Administración Pública tradicional, en el mejor de los casos, se planifica y gobierna la sociedad con una analogía a la de un juego como el del "gato". En efecto, el funcionario tradicional o tecnócrata aplica un modelo econométrico donde "se supone que él conoce la conducta de los agentes económicos, y puede hacer predicciones de resultados con una supuesta buena aproximación, así como también puede elaborar su plan dentro de ciertos escenarios previsibles, conocibles y enumerables".

El tecnócrata se siente seguro de atinarle porque utiliza un modelo técnicamente comprobado, muchas veces en países desarrollados, pero como a veces (o muchas veces) el juego no le sale como él lo previó, lo que hace es "culpar" a otros que intrusamente impidieron la eficacia de sus jugadas. El tecnócrata culpa a la realidad de haber impedido el éxito de sus planes, programas, estrategias, etc.

El tecnócrata juega sin saber que esos otros a los que llama intrusos, también juegan, y su error es aún más infantil cuando supone que el juego en el que participa es Semi ó Cuasicontrolado, cuando realmente se trata de un juego Policontrolado, y como cree que está aplicando el mejor de los modelos, "no sabe que no sabe".

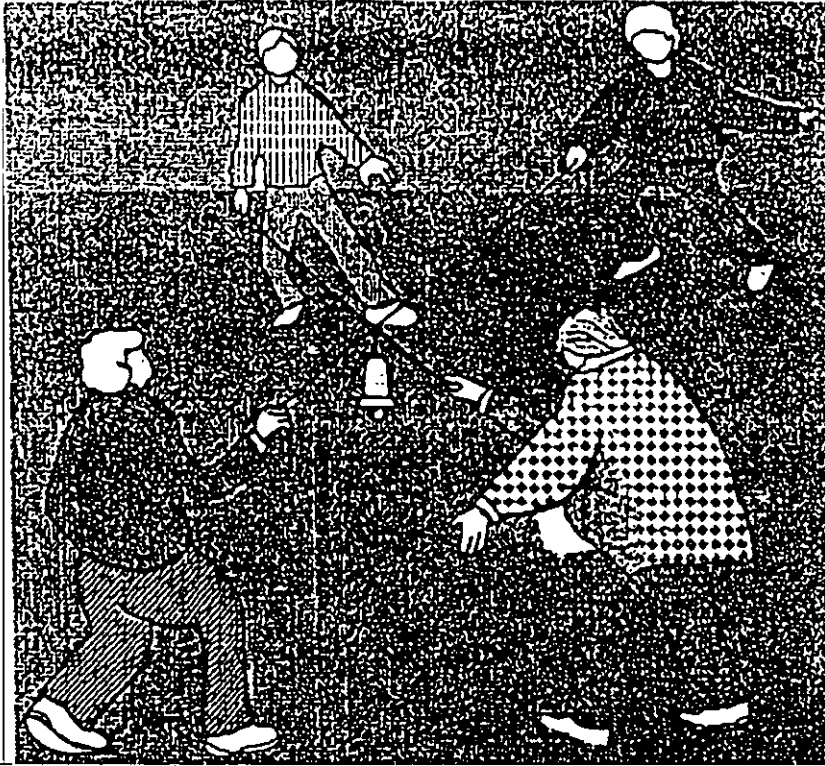
UN SISTEMA POLICONTROLADO es aquel en el que todos los jugadores que participan en el juego son estrategias creativas que cooperan y entran en conflicto por los limitados recursos que el resultado del juego distribuye en cada momento de su desarrollo interminable, y donde cada jugador no conoce a priori todas las posibles jugadas de los otros, ni siquiera las propias, por lo tanto, no puede predecir el futuro ni prever todas sus posibilidades. Aquí el destino del juego es nebuloso y depende de todos los jugadores.

JUEGO DE LA CUERDA ELÁSTICA Y LA CAMPANA

Para ilustrar un juego social policontrolado, utilicemos como simil el siguiente "juego de la cuerda elástica y la campana":

Suponga que usted es un jugador 1 que tiene una cuerda elástica de un metro cincuenta de largo. Suponga que en el medio de la cuerda usted amarra, pendiente de un hilo corto, una

campana pequeña y alargada que, por ser muy sensible a la inestabilidad, emite su típico sonido ante cualquier movimiento.



#JUEGO DE LA CAMPANA!!

El juego consiste en tomar la cuerda por los dos extremos y estirla intentando reducir al mínimo el tiempo en que suena la campana.

Si usted es el único jugador, el problema parece fácil. Sólo depende de usted no hacer movimientos innecesarios, para lo cual tratará de conservar la cuerda elástica suficientemente tensa.

Agreguemos ahora un jugador 2. Usted tiene ahora sólo un extremo de la cuerda y el jugador 2 tiene el otro.

Supongamos que ambos jugadores cooperan para que no suene la campana, y sin embargo, ahora el problema es más difícil, pues cualquier pequeño movimiento del otro jugador puede derrotar su objetivo.

Tampoco será fácil un acuerdo entre los 2 jugadores sobre el concepto de "cuerda suficientemente tensa", pues el grado de tensión es subjetivo.

Agreguemos ahora 2 jugadores más, de manera que los cuatro jugadores, en ciertos momentos, desean cooperar para lograr el objetivo, y en otros momentos tratan de impedir que el jugador 1 mantenga la estabilidad.

Habrán discusiones entre los aliados sobre la tensión de la cuerda, con las consiguientes acciones contradictorias o incoherentes, y los oponentes tratarán de desestabilizar el sistema. En estas condiciones, alcanzar el objetivo de estabilidad es muy difícil porque depende de todos los jugadores.

¿En cuánto depende ahora del jugador 1 la meta de estabilizar la campana? ¿Cuánto pesan los movimientos de los jugadores 2, 3 y 4 en el logro del objetivo? Este es exactamente un juego donde su resultado depende sólo en parte de la acción del jugador 1.

En este caso, el cálculo que debe hacer el que quiere impedir que suene la campana, es un cálculo no bien estructurado, que supera las posibilidades de las matemáticas modernas, y el plan basado en ese cálculo mal estructurado, es una **apuesta** que tiene una determinada vulnerabilidad.

Ciertamente, el juego social es mucho más variado y complejo que éste, entre otras razones porque se compone de muchos subjuegos donde el jugador 1 tiene en alguno(s) de los otros jugadores menos o más control que en otros.

En este caso, el soporte esencial para tomar una decisión en el juego es el juicio del apostador, fundamentado en parte por cálculos parciales bien estructurados, y sobre todo, por juicios y preferencias basadas en cálculos mal estructurados sobre el futuro del desarrollo del juego.

El juicio del apostador puede afinarse explorando la eficacia de nuestras acciones, o sea sus resultados, en diversos futuros posibles que se desarrollan en múltiples circunstancias o escenarios.

Por ejemplo, en el juego de la cuerda y la campana, el jugador 1 no tiene capacidad alguna de predicción, y su capacidad de previsión es incompleta e imprecisa sobre los movimientos de los otros jugadores.

En un sistema social democrático, se gobierna y planifica en un juego policontrolado, donde ningún jugador, por muy poderoso que sea, puede tener el control absoluto del juego, y esto remueve los paradigmas del actor proyectista que utiliza el Método PEN pensando que está planificando un sistema monocontrolado o cuasicontrolado, cuando realmente es policontrolado.

Entonces, en un sistema democrático la Planeación Estratégica Pública deberá basarse en la TEORÍA DE UN JUEGO SOCIAL POLICONTROLADO, lo que equivale a la TEORÍA DE UN

SISTEMA SOCIAL SEMIGOVERNABLE O DE MEDIANA GOVERNABILIDAD por el actor que planifica y gobierna, no puede basarse en la TEORÍA DEL CONTROL, según la cual "Gobernar es tener y ejercer el control de un sistema social por parte de un actor".

1.3 ¿CUAL ES LA PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DE UN JUEGO SOCIAL POLICONTROLADO?

La principal característica es que hay aspectos y momentos del juego en que, a pesar de los otros jugadores, se pueden calcular resultados con un cierto margen de seguridad o utilizando cálculo de probabilidades.

Por ejemplo, si la campana está estabilizada, basta con que los jugadores se abstengan de hacer movimientos para que la campana continúe silenciosa (**acuerdo de gobernabilidad**). El sistema se hace más previsible. Pero hay otros aspectos y momentos del juego en los que sólo se pueden hacer apuestas condicionadas a la ocurrencia de determinadas circunstancias y decidir sólo sobre la base de preferencias sobre algunas apuestas, porque el cálculo de resultados precisos es imposible.

Por ejemplo, de repente la campana está sonando y todos tratan de hacer movimientos para estabilizarla, con resultados imprevisibles. En este caso, el futuro es nebuloso o difuso e impredecible. No se puede calcular el riesgo de una jugada o de una decisión. Aquí la incertidumbre es dura. Lo que el plan puede anunciar en este caso será una apuesta débil y debe manejarse en escenarios.

Por lo tanto, para comprender la teoría de la planeación y del gobierno conviene distinguir entre un sistema monocontrolado, uno cuasicontrolado y otro policontrolado.

1.4 DIFICULTAD PARA CONTROLAR UN JUEGO POLICONTROLADO

¿Por qué cada jugador tiene gran dificultad para controlar un juego social policontrolado?

Porque todos los jugadores tienen limitaciones de información y de recursos para intentar ganar el juego y, aun con abundancia de recursos económicos y de poder, no pueden comprar buena parte de esa información.

Una parte muy importante de la información que los jugadores necesitan para jugar con eficacia no puede lograrse mediante investigación o espionaje. Por lo tanto, los jugadores no saben con certeza cómo superar esas limitaciones, porque en cada momento del juego ellos tampoco saben con exactitud la siguiente jugada que deben hacer. No se puede comprar o espiar una información que nadie posee, ya que en el cálculo interactivo abierto ningún jugador puede definir con certeza su jugada inmediata más eficaz.

En otras palabras, en un juego social policontrolado ningún jugador puede razonar de la manera déeterminística siguiente: "**Si decido A, la consecuencia es B**", y esto es válido a pesar de que el juego social sea desigual, y otorga a unos jugadores más poder que a otros. Ahora bien, teóricamente es posible reducir la incerteza dura y convertirla en certeza. Esto se podría dar si:

- b) Un jugador llega a controlar todos los recursos limitados de un juego y transforma a sus oponentes en servidores, convirtiendo el juego en un sistema monocontrolado, y
- c) Ese juego se pudiese independizar de los otros juegos que se desarrollan, simultáneamente en forma interactiva.

Pero en la práctica de la vida real actual, que es política, económica, social, y con tendencia hacia la profundización de la democracia, ninguna de las dos condiciones mencionadas es alcanzable por un jugador.

1.5 LO QUE ES UN PROBLEMA PARA UN JUGADOR , PUEDE NO SERLO PARA OTRO

La eficacia de la jugada del jugador 1 depende de lo que antes haya jugado el jugador 2 y de lo que juegue después. Pero aún en la cooperación entre jugadores, hay incerteza, pues no siempre es fácil decidir la jugada que es de mutua conveniencia. En este juego, en cada momento de su desarrollo, los jugadores pueden comparar los objetivos que se han propuesto con los resultados del juego, es decir, con los objetivos alcanzados.

Por esta vía, al evaluar los resultados del juego, cada uno de los jugadores identifica problemas. Así, un problema para un jugador es el resultado insatisfactorio que, en una determinada fecha, el juego ofrece para él. Por consiguiente, es natural que el problema del jugador 1 sea justamente un buen resultado para el jugador 2.

El problema es siempre relativo a un jugador. Sin embargo, hay una excepción: los problemas que provienen de beneficiarios del juego B que afectan negativamente a nuestro juego A. En este caso, surgen problemas comunes a todos los jugadores que participan en el juego A. En este juego de conflicto y cooperación, pueden surgir tres tipos de retos:

- a) Peligro de perder ventajas o conquistas ya acumuladas, que llamamos **amenazas**.
- b) Posibilidades que abre el juego o su contexto, que podemos aprovechar o desperdiciar, que llamamos **oportunidades**.
- b) Resultados insatisfactorios para algún(os) jugador(es) que se pueden manifestar en cada momento del juego, que llamamos **problemas**.

En el juego los actores lidian con problemas, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

TEMA 2: PLANEACIÓN ESTRATEGICA DE JUEGOS SOCIALES

2.1 POSIBLES JUGADAS ESTRATÉGICAS DE LOS OPOSITORES AL PLAN

Para inferir las posibles jugadas estratégicas de los actores que de manera abierta u oculta pueden oponerse al plan, así como de aquellos que puedan apoyarlo, es necesario realizar un **Estudio de Actores**, que consiste en una investigación detallada de cada uno de los actores que operan en el sistema social donde tiene lugar el juego en el que el Actor Proyectista tiene un problema que se propone resolver.

ESTUDIO DE ACTORES

Este Estudio se realiza para obtener información sobre el conjunto de capacidades, incapacidades, habilidades, inhabilidades (fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas), intereses, objetivos, lógica de juego, estrategias y tácticas, etc., que posee y utiliza cada uno de los Actores, y que debemos conocer para poder interactuar adecuadamente con cada uno de ellos.

CONTENIDO BÁSICO DE UN ESTUDIO DE ACTORES

- 1) Nombre del Actor:
- 2) Ubicación física:
- 3) Tamaño (no. de afiliados o no. de adherentes):
- 4) Intereses que representa:
- 5) Ideología:
- 6) Problemas sociales que le son prioritarios:
- 7) Problemas sociales que no le son prioritarios:
- 8) ¿Cuáles son sus puntos vulnerables y sus puntos fuertes?:
- 9) ¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas?:
- 10) ¿Qué tanta credibilidad tiene y por qué?:
- 11) ¿Cómo está posicionado ante los demás actores, cuáles son sus atributos positivos y cuáles sus negativos?:

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
COORDINADOR: M. EN I. RÓMULO MEJIAS RUIZ

- 12) ¿Con qué actores tiende a hacer alianzas y en qué términos?
- 13) ¿Quiénes son sus principales opositores?:
- 14) ¿Qué actores influyen en él y cómo lo hacen?.....
- 15) Recursos sobre los que tiene control parcial (P) o total (T):
- 16) ¿Qué posición tiene o puede tener (de apoyo o rechazo) frente al (a los) problema(s) que se propone resolver el actor proyectista y con qué jugada(s) podrá manifestar su posición?
- 17) ¿Qué soluciones propone o puede proponer para esos problemas?
- 18) ¿Qué hace o deja de hacer para que esos problemas continúen sin resolverse?
- 19) ¿Qué avances y/o retrocesos ha tenido con cada uno de los otros actores en los últimos tiempos, y qué ha hecho para obtenerlos?
- 20) ¿Qué objetivos se propone alcanzar y qué estrategias podrá aplicar en el corto plazo? ..
- 21) Estrategias de negociación que más utiliza.....
- 22) Estrategias de persuasión/comunicación.
- 23) Estrategias con las que tiene éxito.
- 24) Estrategias reactivas ante agresiones de otros actores.
- 25) Estrategias reactivas ante propuestas que no apoya.
- 26) Estrategias preventivas que utiliza
- 27) Actitud ante el diálogo y la negociación.....
- 28) Concesiones que ofrece y no ofrece en las negociaciones.
- 29) Intereses que pide a cambio de sus concesiones
- 30) Otros Intereses que pueden ofrecérsele.
- 31) Otros datos referentes al Actor.....

A partir del Estudio de Actores, podemos inferir las posibles jugadas estratégicas que cada uno de los actores puede ejecutar ante las estrategias de solución, sobre todo las jugadas opositoras, que son las que el Actor Proyectista debe considerar como de mayor importancia en tanto que representan los principales obstáculos a la implantación exitosa de su plan.

Dependiendo del tipo de juego social de que se trate, las jugadas opositoras son de una gran variedad, pues pueden manifestarse como:

- Declaraciones de rechazo o críticas directas en los medios de comunicación masiva
- Marchas de protesta huelgas paros
- Obstrucción del tránsito rompimiento de una alianza rompimiento de un acuerdo retiro de un apoyo
- Negociaciones o alianzas con oponentes sabotaje
- Agresión física a bienes y/o personas traición venganza etc.

2.2 ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y REACTIVAS A OPOSICIONES

A partir de las jugadas estratégicas que podemos prever de cada uno de los actores, tanto de oposición como de apoyo al plan, el Actor Proyectista diseña estrategias preventivas y reactivas que puedan bien sea reducir la probabilidad de ocurrencia de jugadas opositoras o aumentar esa probabilidad para jugadas de apoyo, o alterar el impacto de dichas jugadas, trabajando desde antes (preventivas) o después (reactivas) de que reaccionen los actores.

En virtud de que los actores pueden reaccionar a las estrategias preventivas y reactivas, e incluso, es posible que diseñen sus propios planes preventivos y reactivos, se hace necesario que el actor proyectista diseñe un plan de jugadas y contra jugadas de unos y otros para un horizonte abierto, pero estimado como suficiente para cubrir el tiempo que se considere necesario para alcanzar un nivel de gobernabilidad adecuado.

ESTRATEGIAS PREVENTIVAS Y REACTIVAS A OPOSICIONES

ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN (Esi)	ACTORES QUE PUEDEN OPONERSE A LAS ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN (Ai)	POSIBLES JUGADAS ESTRATÉGICAS Opositoras A CADA Esi	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS ANTE OPOSICIONES	ESTRATEGIAS REACTIVAS ANTE OPOSICIONES

**2.3 DISEÑO DE PLAN DE JUEGO SOCIAL INTERACTIVO EN
MICROESCENARIOS PARA EL MANEJO DE OPOSICIONES
(VERSIÓN SIMPLIFICADA)**

1. CONSIDERE UN CASO DE TRES ACTORES DONDE A1 HACE UNA PROPUESTA ANTE A2 Y A3, SABIENDO DE ANTEMANO QUE TENDRÍA MUCHAS DIFICULTADES PARA LOGRAR EL APOYO DE ESTOS ACTORES, POR LO QUE TIENE NECESIDAD DE PREVER LAS POSIBLES ACCIONES Opositoras DE ELLOS, Y PREPARAR UN PLAN DE JUEGO PARA MANEJAR ESAS OPOSICIONES.

2. IDENTIFIQUE A A1, A2 Y A3.

NOMBRE DE A1:

NOMBRE DE A2:

NOMBRE DE A3:

3. RESUMA LA PROPUESTA DE A1:

4. SUPONGA QUE EL MARCADOR ACTUAL DE LAS POSICIONES (M1-PO) DE A1, A2 Y A3 FRENTE A LA PROPUESTA DE A1 ES EL SIGUIENTE: $M1-PO = (+ 3; - 3; -3)$, SIGNIFICANDO + 3 APOYO TOTAL Y - 3 RECHAZO TOTAL A LA PROPUESTA.

5. ¿CON QUÉ JUGADA(S) PODRÍA A1 CAMBIAR A SU FAVOR EL MARCADOR DE POSICIONES?

5.1 JUGADA DE A1 DIRIGIDA A A2:

5.2 JUGADA DE A1 DIRIGIDA A A3:

6. ¿CON QUÉ CONTRAJUGADAS PODRÍAN REACCIONAR A2 Y A3 ANTE LAS JUGADAS DE A1?

MICROESCENARIO 1 DE CONTRAJUGADAS:

DE A2:

DE A3:

MICROESCENARIO 2 DE CONTRAJUGADAS:

DE A2:

DE A3:

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
COORDINADOR: M. EN I. RÓMULO MEJIAS RUIZ

7. SI SE PREVÉ QUE LAS JUGADAS DE A1 Y LAS CONTRAJUGADAS DE A2 Y A3 PUEDEN ALTERAR EL MI-PO, ¿CÓMO QUEDARÍAN LOS NUEVOS VALORES DE ESTE MARCADOR EN CADA MICROESCENARIO?

MICROESCENARIO 1:

M2-PO-1=(; ;)

MICROESCENARIO 2:

M2-PO-2=(; ;)

8. 'SI LOS - NUEVOS VALORES PREVISTOS PARA EL MARCADOR DE POSICIONES NO ALCANZAN EL NIVEL ESPERADO POR A1, ¿ QUÉ SIGUIENTES JUGADAS ESTRATÉGICAS PUEDE APLICAR A1 PARA MEJORAR AÚN MÁS EL MARCADOR DE POSICIONES Y CUÁLES SERIAN LOS CONSECUENTES VALORES DE ESTE MARCADOR?

SIGUIENTES JUGADAS ESTRATÉGICAS DE A1 ANTE MICROESCENARIO 1:

.....

VALORES PREVISTOS PARA EL CONSECUENTE MARCADOR DE POSICIONES: M2-PO-1 =
(; ;)

SIGUIENTES JUGADAS ESTRATÉGICAS DE A1 ANTE MICROESCENARIO 2:

.....

VALORES PREVISTOS PARA EL CONSECUENTE MARCADOR DE POSICIONES: M2-PO-2 ==
(; ;)

9. SI LOS NUEVOS VALORES PREVISTOS PARA EL MARCADOR DE POSICIONES SON PEORES QUE LOS ANTERIORES, ¿QUÉ JUGADAS OPCIONALES PODRÍA APLICAR A1 PARA LOGRAR QUE SU MARCADOR MEJORE?
JUGADAS OPCIONALES DE A1 PARA MEJORAR EL MARCADOR DE POSICIONES.

PARA EL MICROESCENARIO 1:

.....

PARA EL MICROESCENARIO 2:

.....

10. CONTINUAR CON EL DISEÑO DEL PLAN DE JUEGO SOCIAL SIGUIENDO NUEVAMENTE LOS PASOS 5,6,7 Y 8, A FIN DE LOGRAR QUE EL MARCADOR DE POSICIONES SE UBIQUE EN EL NIVEL DE (+3; +3; +3) O EN UN NIVEL SATISFACTORIO PARA A1.

11. ESPECIFIQUE EL PLAN DE JUEGO SOCIAL, INDICANDO DE MANERA SECUENCIADA LAS JUGADAS Y CONJUGADAS DE A1, A2, Y A3 PARA LOGRAR EL MARCADOR DE POSICIONES DESEADO POR A1.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

DESARROLLO EMPRESARIAL

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. V. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE JUEGOS
SOCIALES Y VIABILIZACIÓN DE SOLUCIONES

DEL 16 DE OCTUBRE AL 13 DE NOVIEMBRE DE 2004

ANEXOS

DE - 30

Instructor: Lic. Sergio Suárez Toriello
Palacio de Minería
OCTUBRE/NOVIEMBRE DEL 2004

TEMA 3. PROCESO DE VIABILIZACIÓN DE SOLUCIONES

3.1 ¿QUÉ ES VIABILIZACIÓN Y CÓMO SE REALIZA?

En el módulo anterior se determinó el grado de viabilidad por voluntad de una estrategia o jugada que el actor proyectista se propone ejecutar.

Independientemente de que el grado de viabilidad haya resultado alto, mediano, bajo o muy bajo, éste es un valor inicial que es susceptible de sufrir cambios durante la implantación y operación de la estrategia de solución, ya que es sensible a alteraciones en muchos factores que lo condicionan, lo que hace necesario **"trabajar"** permanentemente para mantener dicho valor (en caso de que haya resultado una alta viabilidad inicial), o aumentarlo y después mantenerlo (en caso de mediana, baja o muy baja viabilidad inicial).

A este **"trabajo"** permanente le llamamos **"Proceso de viabilización"** de una estrategia de solución determinada.

En el presente tema nos ocupamos precisamente de desarrollar este proceso como una necesidad inminente para el éxito en la **implantación** de las estrategias de solución, aunque no forzosamente necesario para la eficacia de la estrategia en sí.

3.2 MEDIOS DE VIABILIZACIÓN

Los medios estratégicos para viabilizar, a fin de hacer posible la aplicación exitosa de una estrategia o un plan, pueden ser los siguientes:

- **Ajuste plural de estrategias**
- **Negociación blanda por intercambios**
- **Negociación por paquetes plurivalorados**
- **Persuasión sobre bondades de estrategias**
- **Negociación dura**

Estos medios se aplican diseñando e implantando estrategias denominadas **viabilizantes**, que hacen posible que los actores que tienen el control parcial o total de los recursos necesarios para ejecutar una estrategia de solución, y que presentan rechazo actual o potencial, o bajo o mediano apoyo a la aportación, desarrollo o uso de esos u otros recursos necesarios, adopten una posición de apoyo o aumenten sus apoyos actuales a la aportación o uso de esos recursos, lo cual se basa en la **construcción de acuerdos**.

Un criterio recomendable para aplicar estos medios estratégicos consiste en analizar las condiciones del sistema actoral para calcular el medio estratégico que puede ser eficaz, considerando que el ajuste plural de estrategias, la persuasión y la negociación blanda son los medios más suaves, y la negociación dura y la confrontación pueden ser los medios más adecuados, pero también los que requieren de mayor esfuerzo y riesgo. En la práctica, suele ser necesario utilizar varios medios en forma combinada y en diferentes órdenes.

En este tema aplicamos los cuatro primeros medios estratégicos antes listados.

3.3 AJUSTE PLURAL DE ESTRATEGIAS

Este medio consiste en:

1. Consultar a los actores rechazantes y/o de bajo apoyo las razones de su posición frente a la estrategia de solución propuesta, identificando con esos actores características de la estrategia que están provocando su posición.
2. Generar alternativas y seleccionar las más convenientes en cuanto a cambios en esos aspectos de la estrategia de solución diseñada, que provocan rechazo y/o bajo apoyo. Este proceso de generación y selección de alternativas debe ser plural, esto es, con la participación conjunta de los actores involucrados, concretando acuerdos con ellos antes de implantar la estrategia de solución.
3. Si los cambios planteados afectan la posición de otros actores que apoyan ampliamente el diseño original, será necesario desarrollar una negociación abierta con todos los actores involucrados, a fin de definir el sentido y alcance específico de los cambios a realizar, teniendo en cuenta que con ellos se obtendrá una favorable configuración de la matriz de voluntades y rechazos al uso de los recursos necesarios para la realización de la estrategia.

Para ello utilizamos el siguiente formato:

AJUSTE PLURAL DE ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN

1) **ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN(ES) PROPUESTA:** -----

2) **¿CUALES SON LOS ACTORES RECHAZANTES Y/O DE BAJO APOYO A LA ESTRATEGIA PROPUESTA?** -----

3) **¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS (Ci) DE LA ESTRATEGIA QUE HACEN QUE LOS ACTORES ANTES INDICADOS NO TENGAN LA SUFICIENTE VOLUNTAD, ACTITUDES Y PARADIGMAS QUE DICHA ESTRATEGIA REQUIERE PARA SU EJECUCIÓN EXITOSA?**
C1: -----
C2: -----
C3: -----

4) **¿QUE ALTERNATIVAS DE CAMBIO DE CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRATEGIA PROPONEN LOS ACTORES INVOLUCRADOS?**
ALT1-C1: -----
ALT2-C.1: -----
ALT1-C2: -----
ALT2-C2: -----
ALT1-C3: -----
ALT2-C3: -----

5) **¿CUÁLES DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS SON PREFERIBLES DESDE LA PERSPECTIVA Y EL PESO QUE CADA UNO DE LOS ACTORES POSEE PARA LA EJECUCIÓN DE LA ES? (CALIFICAR LA PREFERENCIA CON ESCALA DE +3 A -3, EXPRESAR EL PESO DE CADA ACTOR EN ESCALA PORCENTUAL (0 A 100), HACER LAS MULTIPLICACIONES PARA OBTENER CALIFICACIONES PONDERADAS), EFECTUAR LAS SUMAS SEPARADAS DE POSITIVOS Y NEGATIVOS, DIVIDIR LOS PRIMEROS ENTRE LOS SEGUNDOS PARA OBTENER EL BALANCE DE APOYOS Y RECHAZOS PONDERADOS (BARP) Y SELECCIONAR LA(S) ALTERNATIVA(S) DE MAYOR VIABILIDAD.**

**SELECCIÓN PLURAL DE LAS MEJORES ALTERNATIVAS DE
 CARACTERÍSTICAS DE LA SOLUCIÓN**

		ALTERNATIVAS DE CARACTERÍSTICAS											
ACTORES	PESO PORCENTUAL DEL ACTOR PARA ES Ó S	ALT1-C1		ALT2-C1		ALT1-C2		ALT2-C2		ALT1-C3		ALT2-C3	
		COLOCAR PREFERENCIA (+3 A -3) DE CADA ACTOR POR CADA ALTERNATIVA Y MULTIPLICARLA POR SU RESPECTIVO PESO (0 A 100)											
A1													
A2													
A3													
A4													
SUMAS		+	-	+	-	+	-	+	-	+	-	+	-
BARP (+/-)													
SELECCIÓN													

6) ¿CÓMO QUEDARÁ DEFINIDA LA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN DESPUÉS DE SU AJUSTE PLURAL?

NUEVA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN: -----

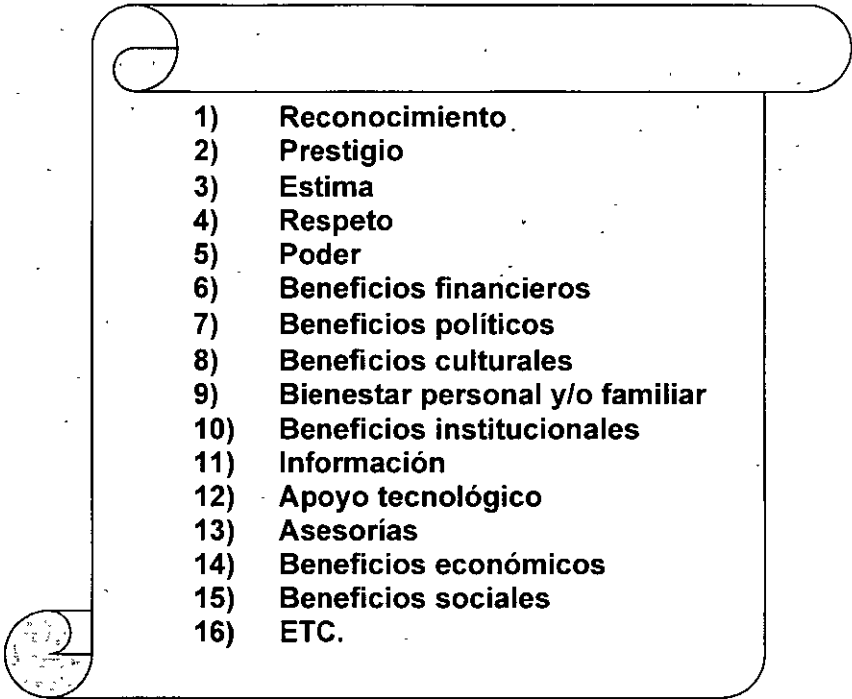
3.4 NEGOCIACIÓN BLANDA POR INTERCAMBIOS

La negociación es blanda cuando los intercambios se realizan en un contexto de baja a mediana conflictividad y esto ocurre cuando todos los actores participantes están dispuestos a realizar intercambios sin mayor resistencia. Se trata entonces de encontrar los posibles intercambios que satisfagan a todos.

Para realizar la Negociación Blanda, es necesario iniciar investigando los múltiples intereses de los actores involucrados, sobre todo de los que rechazan o presentan bajo o mediano apoyo a la estrategia de solución, a fin de plantear Estrategias Viabilizantes. Mientras más intereses conozcamos de los actores rechazantes y/o de bajo o mediano apoyo y mientras más beneficios podamos demostrarles que obtendrán si cambian sus voluntades, actitudes y paradigmas, más probabilidades tendremos de encontrar algunos que verdaderamente podamos ayudar a satisfacer o alcanzar sin mayor costo o esfuerzo relativo para nosotros, a cambio de las voluntades, actitudes y paradigmas que necesitamos de esos actores y con lo que no se cuenta al nivel requerido por la estrategia de solución bajo estudio. Para ello, usamos el formato V – 2A. Asimismo, la negociación blanda puede aplicarse como complemento al Ajuste Plural, y en ese caso utilizamos al formato V – 2B.

Para efectuar la investigación de intereses y beneficios, es necesario considerar la naturaleza de los **satisfactores** más comunes en los seres humanos.

A manera de guía, consideraremos una serie de satisfactores que pueden agruparse en las siguientes categorías:

- 
- 1) Reconocimiento
 - 2) Prestigio
 - 3) Estima
 - 4) Respeto
 - 5) Poder
 - 6) Beneficios financieros
 - 7) Beneficios políticos
 - 8) Beneficios culturales
 - 9) Bienestar personal y/o familiar
 - 10) Beneficios institucionales
 - 11) Información
 - 12) Apoyo tecnológico
 - 13) Asesorías
 - 14) Beneficios económicos
 - 15) Beneficios sociales
 - 16) ETC.

De estos tipos de intereses y beneficios, es necesario averiguar cuáles son los más valorados por cada uno de los actores involucrados. Seguidamente, a partir de los intereses más valorados, seleccionamos a los que, a nuestro juicio, presentan mayores posibilidades de ser facilitados a los respectivos actores a cambio de que apoyen o aumenten su apoyo a la estrategia de solución en consideración.

Cuando la estrategia de solución implica una importante inversión de dinero, suele requerirse la evaluación de los beneficios financieros de esa inversión o al menos su justificación en términos de "conveniencia financiera" de llevarla a cabo. Esta evaluación se realiza a través de cálculos de **indicadores financieros**, siendo los más comunes el **Valor Presente Neto (VPN)**, la **Tasa Interna de Retorno (TIR)** y el **Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)**.

De igual manera, suele ser necesario y conveniente estimar los beneficios o impactos políticos, sociales, culturales, ecológicos, económicos, etc., a obtenerse de cada estrategia de solución propuesta, y estas estimaciones se realizan aplicando los métodos específicos de evaluación de proyectos, que permiten fundamentar las decisiones en tomo a las acciones que conforman cada estrategia de solución bajo estudio.

3.5 NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS

La negociación podría hacerse más precisa y efectiva trabajando con **"paquetes"** o **"menús"** de opciones de negociación, donde en cada paquete se combina una determinada fórmula de "características de la estrategia" o de "términos" de la propuesta" con la satisfacción de determinados intereses y beneficios de los actores, que también pueden incluirse en los propios paquetes.

NEGOCIACIÓN BLANDA APLICADA A LA CONSTRUCCIÓN DE ACUERDOS Y A LA INDUCCIÓN AL CAMBIO DE VOLUNTADES, ACTITUDES Y PARADIGMAS

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN:

VOLUNTADES, ACTITUDES Y PARADIGMAS REQUERIDOS POR LA SOLUCIÓN E INTERESES Y BENEFICIOS A OFRECER A LOS ACTORES QUE NO CUENTAN CON ELLO	ACTORES CLAVE: SI/NO CUENTAN CON VOLUNTADES, ACTITUDES, PARADIGMAS Y SI/NO APOYAN INTERESES Y BENEFICIOS								ESTRATEGIAS VIABILIZANTES (EV1, EV2, EV3....) (ofrecer satisfacer intereses a cambio de voluntades, actitudes y paradigmas)
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	

NEGOCIACIÓN BLANDA APLICADA A LA VIABILIZACIÓN DE CARACTERÍSTICAS O ELEMENTOS DE UNA ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN:

CARACTERÍSTICAS O ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA E INTERESES Y BENEFICIOS A OFRECER A LOS ACTORES QUE NO LOS APOYAN	ACTORES CLAVE: SI/NO APOYAN CARACTERÍSTICAS O ELEMENTOS, INTERESES Y BENEFICIOS DE ESOS ACTORES								ESTRATEGIAS VIABILIZANTES (EV1, EV2...) (ofrecer satisfacer intereses a cambio de apoyar características o elementos de la estrategia)
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	

NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PRIMERA PARTE)

ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN O ASUNTO A NEGOCIAR: -----
VALORACIÓN DE OPCIONES EN ESCALA DE 0 A 10

ACTORES	CONCEPTO:			CONCEPTO:		
	OPCIONES			OPCIONES		
	No.	1	2	3	7	8
A1						
A2						
A3						
A4						
A5						

ACTORES	CONCEPTO:			CONCEPTO:		
	OPCIONES			OPCIONES		
	No.	4	5	6	10	11
A1						
A2						
A3						
A4						
A5						

NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (SEGUNDA PARTE)

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN O ASUNTO A NEGOCIAR: -----

ESTRUCTURACIÓN DE PAQUETES DE NEGOCIACIÓN		SUMA DE VALORES ASIGNADAS POR CADA ACTOR A LAS OPCIONES QUE FORMAN CADA PAQUETE					SUMA TOTAL DE CADA PAQUETE	SELECCIÓN DE PAQUETE(S) CON MAYOR(ES) Y SIMILA(ES) SUMA(S) TOTAL(ES)
PAQUETES		A1	A2	A3	A4	A5		
No.	OPCIONES QUE INCLUYE							
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

ACUERDO ALCANZADO: -----

3.6 PLAN DE DIALOGO – PERSUASIVO

INTRODUCCIÓN

Tal como se indicó con anterioridad, la viabilidad actoral depende en gran medida de la voluntad y el peso de los actores para aceptar o rechazar una determinada solución, estrategia, plan, programa, proyecto, etc., que un actor proyectista está emprendiendo o por emprender, a fin de alcanzar un determinado objetivo. También se indicó que la viabilidad depende de las condiciones del entorno que pueden favorecer o desfavorecer la aplicación de esa solución, así como de las capacidades que se tengan disponibles para llevarla a efecto.

Cuando alguno(s) de los actores no tiene(n) voluntad para apoyar y/o aportar recursos necesarios para la solución, plan, programa, etc., se puede lograr que apoye(n) o los aporten a través de negociación blanda, negociación por paquetes plurivalorados, ajuste plural o diálogo persuasivo, y si con ninguno de estos medios es posible lograr el acuerdo, se procede a aplicar medios estratégicos de mayor alcance, tales como la negociación dura.

En este punto aplicamos el diálogo persuasivo a través de la metodología que a continuación se presenta en forma de ejercicio a desarrollar.

V - 4

PLAN DE DIALOGO PERSUASIVOS: DATOS INTRODUCTORIOS

Inductor:-----

Problema a resolver por el inductor:-----

Receptor (nombre y cargo):-----

PASO 1: CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL

- 1) Propósito del encuentro con el receptor (en forma telefónica o personal):

Expresar al receptor el propósito del encuentro, planteándolo en un sentido de ser un objetivo de interés común y que se pretende alcanzarlo a través del "diálogo" o el "intercambio de ideas" con el receptor: -----

Solicitar reunión con el receptor:-----

- 2) Terreno común (en forma personal):

Plantear al receptor la problemática común a inductor y receptor:-----

- 3) Creación de interés del receptor para que preste atención al inductor:

Ofrecer apoyo al receptor para solucionar problemática a través de acciones conjuntas:-----

PASO 2: DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

- 1) Hacer preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar su problema específico asociado al del inductor:.....

Imaginarse posibles respuestas del receptor:-----

- 2) Continuar con preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar la raíz de su problema específico:-----

- 3) Preguntar sobre posibles propuestas de solución que ataquen esa raíz-----

4) De las respuestas obtenidas, deducir y detallar las posibles soluciones:

5) Hacer preguntas para evaluar y asegurar la eficacia, eficiencia y viabilidad de las soluciones deducidas:

6) En función de las respuestas anteriores, proceder a ajustar o cambiar las soluciones:

7) Identificar mutuamente los beneficios de las soluciones deducidas:

8) Hacer preguntas que aseguren confianza mutua en las soluciones deducidas:

9) Si el receptor muestra claras señales de cierre y franca disposición a hacerlo, proceder a cerrar la entrevista con un acuerdo:

Cerrar la entrevista detallando el acuerdo, la responsabilidad de cada quien y los tiempos y formas para aplicar las soluciones: -----

10) Si el receptor muestra señales de cierre, pero cierta indisposición a hacerlo, continuar con el Paso 3: Manejo de Objeciones (porque puede tener algún "pero" que no ha manifestado) y/o al Paso 4: Cierre de Acuerdos (porque puede tener inseguridad o temor a hacerlo):

Para ello, preguntarle: ¿Tienes alguna objeción a las soluciones?: -----

Si dice que sí, continuar con el Paso 3, y si dice algo así como: "No, pero hay algo que...", continuar con el Paso 4.

PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES

- 1) Ponerse en el lugar del receptor e imaginar alguna posible objeción que puede presentarse desde esa posición:

- 2) Conceder razón a través de una manifestación de "comprensión de la objeción" con base en la relatividad situacional y subjetiva de los diversos actores:

- 3) Mencionar posibles raíces de la objeción presentada:

- 4) Hacer preguntas exploratorias para encontrar la raíz de la objeción, según el receptor:

- 5) Replantear la objeción en relación a la raíz encontrada:

- 6) Buscar conjuntamente una solución a la objeción, a través de hacer preguntas al receptor sobre posibles acciones que ataquen esa raíz:

- 7) Plantear la solución indicando el modo en que ella elimina la objeción atacando su raíz:

- 8) Seguir puntos 5), 6), 7), 8), 9) y 10) del Paso 2.

PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS

Cuando se observa que el receptor ya está convencido de aplicar las soluciones (muestra señales de cierre), pero presenta una actitud de inseguridad, temor o vacilación, deberá pasarse al "cierre de acuerdos". Para ello, el inductor deberá:

- 1) Listar los principales beneficios que obtendrá el receptor con las soluciones deducidas:.....

Beneficios:-----

- 2) Hacer preguntas referidas a esos beneficios, para provocar respuestas afirmativas del receptor:

- 3) Construir barreras a posturas negativas, a través de preguntar al receptor si está dispuesto a hacer tal cosa si ello permitirá lograr estas otras cosas:

- 4) Hacer cierre implícito, expresando detalladamente lo que vamos a hacer en la aplicación de las soluciones:

- 5) Hacer inducción táctica al cierre a través de expresiones tales como: "podemos empezar con..." o "si en este momento haces tal cosa, yo hago esta otra" o "hoy mismo puedo hacer tal cosa, si te parece bien", etc.

Indicar Expresiones de inducción táctica:-----

GUÍA DE APOYO AL PLAN DE DIALOGO

PASO 2; DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

¿COMO SE REALIZA UN DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES?

- A través de enlazar una serie de preguntas sobre un solo tema para llevar al receptor a sostener un diálogo a fondo, induciéndolo a revelar información con la cual se le ayuda a encontrar la opción que mejor puede satisfacer sus necesidades y desarrollando en él la voluntad de cambio y la necesidad de apoyar esa opción.
- La canalización se realiza con el objeto de crear una buena relación con el receptor, una atmósfera de confianza, de acuerdo y completa apertura.
- El arte de la canalización depende tanto de la habilidad de hacer preguntas para diálogo, como de la habilidad para escuchar, para notar el sentido de la conversación y para reconocer las reacciones que va teniendo el receptor a lo largo del proceso.
- En la canalización, las preguntas que hace el inductor se conocen como **preguntas de réplica o contrapreguntas**. La intención es hacer avanzar al receptor hacia el fondo del canal, o sea, hacia la identificación de la **raíz del problema o dolor que le aqueja, para de allí pasar a plantearle una solución enfocada a atacar esa raíz, y con ello lograr que el receptor sienta la gran necesidad de aplicar esa solución**.
- Mientras que la pregunta inicial de carácter múltiple o la pregunta que suscita el diálogo, pueden ser amplias, las preguntas de réplica que les siguen deben ser más específicas. Cada una de estas preguntas debe lograr que el receptor se concentre cada vez más en un problema específico a fin de que localice la fuente o raíz de su "dolor", reconozca la necesidad del cambio y desarrolle su voluntad para hacerlo.

¿CÓMO HACER PREGUNTAS QUE PROVOQUEN DIALOGO?

El inductor debe aprender el "juego de la inducción-persuasión" a través de dominar el **arte de dialogar haciendo preguntas apropiadas y dando respuestas adecuadas**. Debe aprender a cambiar el marcador del juego desde un nivel de bajo interés a uno de alto interés por el cambio.

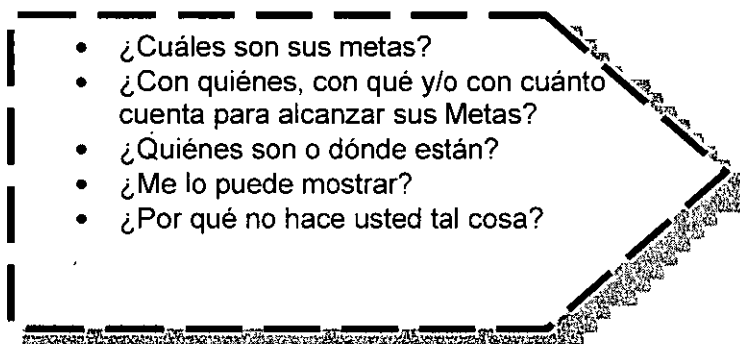
El diálogo debe enfocarse a que el receptor "tome conciencia de que tiene un dolor", y que debe encontrar una manera de cambiar la forma en que está manejando la situación, con el objeto de que pueda aliviar ese dolor a través de la orientación o apoyo que el inductor le ofrece.

La manera de dialogar con el receptor consiste en hacer que participe de una conversación importante y efectiva. ¿Cómo?: haciéndole preguntas apropiadas que provoquen diálogo.

La mayoría de los inductores hacen preguntas, pero sólo una minoría sabe hacer las preguntas apropiadas y además "escuchar" las respuestas.

Hay dos tipos de preguntas: las que conducen a respuestas secas (escuetas, simples, automáticas) y las que conducen al diálogo (opinión, concentración, emoción, pensamiento, análisis).

Ejemplos de preguntas que conducen a **respuestas secas**:



Ejemplos de preguntas que conducen al diálogo:

- ¿Cuál es su mayor reto? ¿Cómo se compara con el del año pasado?
- ¿Qué impactos han tenido sobre su departamento los recortes presupuestales de este año y qué han hecho para enfrentar esta situación?
- ¿Han tenido estos impactos alguna influencia en su manera de trabajar?
- ¿Cómo es su proceso actual de programación de actividades?
- ¿Qué comportamiento cree usted que tendrá el volumen de trabajo durante este año?
- ¿Han repercutido los cambios en la forma en que ustedes están tomando sus decisiones sobre organización del trabajo, capacitación del personal, etc.?

Beneficios de las preguntas creadoras de diálogo:

- Hacen que el receptor piense, y con ello, le valore a usted más alto.
- Obtiene usted mayor información sobre las necesidades del receptor.
- Obtiene mayor información sobre las oportunidades y modalidades de ofrecerle una buena solución.
- Se ganará usted el respeto del receptor y sentará las bases para una mejor y más duradera relación de trabajo.
- Lo induce al cambio al hacerlo pensar y mirar desde una perspectiva diferente
- Crea un sentimiento de empatía y confianza.

¿COMO DECIR LAS PREGUNTAS?

Antes de preguntar, observe las siguientes pautas.

- Trate de hacer la pregunta una sola vez. No caiga en repeticiones.
- Cuando esté hablando con más de una persona, dirija la pregunta a todas en general.
- Escuche lo que se está diciendo. No piense en su próxima pregunta.
- Después de hacer una pregunta, quédese en silencio, espere la respuesta.
- Prepárese con varias preguntas sobre los problemas o necesidades del receptor.
- Pregunte cosas de interés para el receptor.
- Trate de buscar un ambiente neutral para reunirse con su receptor.
- Sea claro y conciso en sus preguntas.
- Evite hacer preguntas intimidatorias y de respuesta incómoda.

PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS

EL MOMENTO DEL CIERRE

Existe un "momento psicológico del cierre" que el inductor debe estar atento para captarlo con precisión, a fin de iniciar el cierre del acuerdo. Este momento del cierre ocurre cuando las mentes del receptor y del inductor están en perfecta sincronía y coincidencia. Esto se da una vez que ya no hay objeciones, el receptor no manifiesta duda alguna y se le nota emocionado.

En un proceso de inducción-persuasión promedio existe una "marea creciente de interés" que puede ser detectada por un inductor alerta y entrenado para advertir las actitudes del receptor que indican que ya estamos en el momento de cerrar.

Si el inductor no hace el cierre en este momento particular, las probabilidades de hacerlo pueden esfumarse. Pero como en el proceso de inducción pueden haber varias oportunidades en que se presente este momento psicológico, el inductor puede recuperar la probabilidad antes esfumada. Además, cada oportunidad puede ser más amplia que un simple instante. Es decir, los momentos para el cierre pueden ir desde varios "instantes" fugaces hasta "lapsos" prolongados, lo que en cualquier caso nos daría holgura para captar la oportunidad de cerrar. Con la creación de interés inicial, el diálogo canalizado a soluciones y el manejo de objeciones, el inductor lleva al receptor hacia el (o los) momentos psicológico(s) de cierre. Si el inductor no está pendiente o le falta habilidad para captar la llegada de este momento decisivo, puede continuar hablando mientras el receptor pierde interés. Sin embargo, como ya se indicó, aún en estas condiciones, es posible que no se pierda la oportunidad de cerrar, ya que usted puede entusiasmar una vez más al receptor y cerrar el acuerdo. No obstante, si deja pasar varios momentos de cierre, entonces la probabilidad de cerrar podría esfumarse definitivamente. Hay oportunidades que difícilmente se vuelven a presentar.

LAS SEÑALES PARA EL CIERRE

La forma en que usted capta el momento psicológico del cierre es a través de las señales que manifiesta el receptor, aunque hay inductores experimentados que dicen que ellos no se fijan en señales, sino que "sienten" la llegada de este momento a través de un sexto sentido.

Usted debe estar alerta a las señales que emite el receptor, para determinar el momento en que es oportuno y conveniente iniciar el cierre. Esas señales se observan a través de sus palabras, su tono de voz, su actitud, su expresión facial y su lenguaje corporal.

Las señales pueden ser voluntarias o involuntarias. Las señales **voluntarias** son aquellas en las que el receptor manifiesta abiertamente su interés a través de preguntas o comentarios.

Puede preguntar: "¿Cuándo podemos empezar?" o "¿Qué posibilidades habría de hacerlo de esta manera?" o "Si lo hacemos, obtendremos este otro beneficio", etc. También puede comentar: "Veo muchas ventajas si lo hacemos" o "Yo puedo hacer esto en este momento y esto otro en otro momento".

Cualquiera de este tipo de preguntas es claro indicio de que debe usted proceder al cierre aunque no haya terminado todo el proceso. Si este es el caso, suspenda el proceso de persuasión y dedíquese a cerrar.

Las señales involuntarias son las que usted debe aprender a captar con destreza. Estas pueden ser:

- 1) Actitud de mayor atención del receptor a lo que dice el inductor.
- 2) El receptor se inclina hacia adelante en su silla y sus ojos muestran una actitud de aceptación.
- 3) El receptor abre y cierra las manos con su mente, o se las frota.
- 4) Muestra relajamiento de diversas formas: moviendo la cabeza o los labios o los ojos, frotándose la barbilla o las orejas o rascándose la cabeza u otra parte del cuerpo.
- 5) Puede reexaminar la propuesta o las ideas planteadas o cualquier documento que esté utilizándose para el análisis.
- 6) Hace gestos de agrado y emoción: movimiento de cejas, sonrisa agradable, movimientos corporales, etc.
- 7) Se recrea con alguno(s) de los beneficios que se obtendrían con el acuerdo y de cómo funcionaría todo.
- 8) Se pone a sacar cuentas relacionadas con la propuesta que se está estudiando, para ver qué resultados se obtendrían.

4.7 NEGOCIACIÓN DURA EMPLEANDO ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE PODER

¿QUE ES NEGOCIACIÓN DURA?

Cuando el ajuste plural, el diálogo y/o la negociación blanda, bien sea por intercambios o por paquetes, no son suficientes para construir acuerdos que mejoren la viabilidad de determinada estrategia de solución, se hace necesario utilizar la técnica de negociación dura.

Esto ocurre mayormente en situaciones en que los actores rechazantes mantienen posiciones inflexibles o de oposición táctica o espontánea.

Con esta técnica se pretende que los actores objetivo: 1) aprueben la propuesta o 2) al menos no la rechacen o 3) si la rechazan, ello no impide que la balanza se incline a favor de la propuesta.

Para ello, el actor proyectista diseña y aplica estrategias para lograr cambios en los pesos puntuales de los actores, de manera que la estructura de pesos resultante, y reflejada en la matriz de pesos, haga inclinar la balanza a favor de la aceptación de la propuesta, y por tanto, favorezca la viabilidad del plan, proyecto o estrategia en consideración.

En forma directa, estas estrategias están enfocadas a desarrollar poder en aquellos actores que, estando en posición de apoyo al proyecto, presentan oportunidades de incremento de sus pesos.

Esto se logra trabajando en el sentido de incrementar los pesos de los actores que apoyan ampliamente, logrando así que disminuyan los pesos relativos de aquellos actores que se mantengan en posición de rechazo y/o bajo apoyo.

Una vez que el actor proyectista logra cambiar a su favor los pesos de los actores, procede a utilizar el diálogo y/o la negociación blanda y/o el ajuste plural para obtener la aprobación de su propuesta por el receptor. Ello requiere plantear estrategias basadas en la cooperación mutua entre los actores que están a favor de la propuesta.

ESTRATEGIAS SUGERIDAS PARA INCREMENTO DE PESOS

1. OPCIONES

Preparar propuestas alternativas con los recursos de la propuesta objetada, a fin de crear la posibilidad de negociar con otros actores la resolución de problemas que les aquejan, generando así competencia por los beneficios que pueden derivarse del uso de los recursos que la propuesta objetada necesita para su implantación.

2. FLEXIBILIDAD

Si el actor proyectista se maneja con flexibilidad en cuanto a plantearse varios objetivos alternativos y varios paquetes de negociación, crea en el actor objetivo el dilema de escoger entre varias posibilidades y varios objetivos que él no se había planteado, lo que lo lleva a colocarse en una posición de "escucha" en lugar de "oponente". A su vez, permite al actor proyectista alcanzar al menos "un" objetivo y "un" paquete satisfactorio entre los varios propuestos.

3. CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN SITUACIONAL

Conocerme yo y conocer al otro, comprenderme yo y comprender al otro para conocer y comprender la realidad desde ambas situaciones y ambas vistas de punto, así como conocer y comprender los intereses de uno y otro, crea en la mente del actor objetivo la percepción de fortaleza del actor proyectista, que lleva al actor objetivo a escucharlo, comprenderlo, respetarlo y hasta aceptar sus planteamientos.

4. CAPITAL INTELECTUAL

Adquirir mayor conocimiento e información sobre cómo asegurar la eficiencia y eficacia de la solución, advirtiéndole sus riesgos y las medidas para evitarlos. Ello me da seguridad, me prepara para un buen manejo de objeciones y genera en el actor objetivo la percepción de respeto a mis planteamientos.

5. CAPITAL POLÍTICO

Acumular fuerza a través de captar adherencia a la propuesta por parte de otros actores con los que se tenga mayor identificación.

6. CREDIBILIDAD

Gestionar el apoyo de actores de alta credibilidad. Desarrollar credibilidad en el actor proyectista y/o sus aliados. Obtener información sobre experiencias de éxito y fracaso en la aplicación de la propuesta, y formular explicaciones bien fundamentadas sobre unas y otras experiencias.

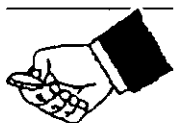
7. DEBILITAMIENTO DIRIGIDO

Conocer el código de personalidad del actor objetivo para identificar dónde residen sus puntos vulnerables y sus puntos fuertes. Ante un actor objetivo inflexible, el estratega debe explorar y explotar los puntos vulnerables del otro, quien puede tener también mente de estrategia y, en ese caso, hará lo mismo. Un punto vulnerable puede ser actuar con paradigmas y valores obsoletos o socialmente rechazados y/o repudiados (ej.: deshonestidad, insinceridad, deslealtad, cooptación, autoritarismo, prepotencia, etc.). Para este caso, puede aplicarse una acción dirigida a debilitar al actor objetivo a través de poner en evidencia estos puntos vulnerables, bien sea por la obtención de pruebas o por medidas de choque. Otros puntos vulnerables frecuentes consisten en la "ceguera" del otro para ver: opciones, las ventajas de ser flexible, de conocer y comprender situacionalmente, del capital intelectual y político, etc., y estos son puntos de oportunidad para aplicar el debilitamiento dirigido.

Por lo que se refiere a los puntos fuertes, el actor proyectista debe aplicar una estrategia de **concentración** para desarrollar esos puntos en él y/o en sus aliados, con el fin de alterar a su favor la correlación de los pesos.

8. PACIENCIA

Desarrollar paciencia, manejar el tiempo con holgura, no desesperarse. La paciencia incrementa el peso del paciente. Mostrar al otro que no tenemos premura por su aprobación.



9. ECONOMÍA DE RECURSOS Y PREVENCIÓN

Otorgue mayor prioridad a las estrategias de intercambio de intereses o a los paquetes de negociación que requieran de menor esfuerzo con relación al objetivo. No sobreúse recursos de poder, no se gane oponentes innecesariamente, haga un uso racional de los recursos económicos, cuide todos los recursos escasos, prefiera la cooperación al conflicto. Prevea las necesidades del actor objetivo y comuníquese con él para encontrar alternativas que eviten conflictos futuros y lo hagan consumir innecesariamente recursos escasos y/o le hagan perder fuerza por no prevenir.

10. INVERSIÓN

Hacer que el actor objetivo invierta, aunque en forma comedida, tiempo y esfuerzo en el estudio y mejoramiento de la propuesta del actor proyectista. Cuando se invierte tiempo y esfuerzo en algo, no se está tan dispuesto a dejarlo perder sin sacarle algún provecho.

11. PRECEDENTE

Usar inteligentemente el "poder del precedente", a través de destacar logros, prestigios y buenas imágenes adquiridas por los aliados y por el propio actor proyectista, así como beneficios obtenidos en negociaciones anteriores. Asimismo, minimizar mentalmente el "poder del precedente" que se le pueda atribuir al actor objetivo.

12. JUEGO

Desarrolle el enfoque de "juego" y aprenda a jugar. Si se equivoca en una jugada, aprenda del error para atinarle en la siguiente. No se desespere, no se sienta mal, ya que se trata de un juego, aunque serio. Prevea y prevéngase de las posibles acciones del actor objetivo y de sus reacciones ante las estrategias que usted planea aplicar. La actitud de jugador le da más seguridad, más paciencia y más capacidad para atinar, lo que provoca que el actor objetivo le perciba con más peso y ello hace que se flexibilice.

13. GANAR-GANAR

Siempre aplicar la filosofía de ganar-ganar. Ello produce en el actor objetivo una actitud de apertura y cooperación que le fomenta la creatividad y la disponibilidad para apoyar ampliamente la propuesta.

14. PREGUNTAR

¿ Quién lleva el control de una situación, el que pregunta o el que responde ?. Si el actor proyectista sabe hacer las preguntas apropiadas, lleva una gran ventaja. Por el contrario, llevará desventaja si se limita a responder las preguntas del otro o si sus preguntas son ofensivas, autoritarias, coactivas o intimidatorias. Las preguntas deben enfocarse a: provocar atención e interés del actor objetivo, obtener y proporcionar información, crear diálogo, fomentar el pensamiento e inducir a propuestas y conclusiones.

15. VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL

Aunque tenga muchos recursos múltiples, éstos pueden mermarse si no valora las consecuencias de su propuesta en diversos horizontes de tiempo y en los distintos ámbitos del sistema social. Explore las consecuencias políticas de una decisión económica y viceversa. Nunca se juega en un solo frente y en una sola dimensión. Si advierte consecuencias positivas para usted en el corto plazo, visualice qué podrá pasar en el mediano y largo plazos. Asimismo, si advierte consecuencias positivas para usted pero negativas para otro actor, visualice qué reacción cabría esperar de él. En cualquier caso, reconsidere la propuesta, ajústela, modifíquela y/o prevéngase de las probables consecuencias negativas. Ello le da seguridad y crea percepción de fortaleza suya en la mente del actor objetivo.

16. CAPACIDADES Y HABILIDADES

El actor proyectista debe explorar en él y en los actores que apoyan su propuesta las capacidades y habilidades que poseen y compararlas con las que se necesitan para ser buenos negociadores. Los puntos que se detecten como deficitarios, proceder a subsanarlos a través de la aplicación de técnicas expresamente diseñadas para estos fines. Entre las capacidades y habilidades más requeridas en la negociación, destacan: facilidad de comunicación, de persuasión, de comprensión, de motivación, liderazgo, carisma, proactividad, mente de estrategia, sensibilidad, tolerancia al conflicto, etc..

V - 5

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE PESOS (EIP)

PROBLEMA: _____

ESTRATEGIA DE SOLUCIÓN PROPUESTA: _____

1) Responder: ¿ Qué actores rechazantes o de bajo apoyo a la solución, presentan posiciones inflexibles para aportar por negociación blanda los recursos requeridos por la solución y en qué porcentajes poseen esos recursos?

El actor A	Posee el	%	del Recurso R	
El actor A	Posee el	%	del Recurso R	
El actor A	Posee el	%	del Recurso R	
El actor A	Posee el	%	del Recurso R	
El actor A	Posee el	%	del Recurso R	
El actor A	Posee el	%	del Recurso R	

2) ¿Qué actores presentan fuerte resistencia al cambio y cuáles son las actitudes y paradigmas a los que se oponen esos actores?

El actor A_ se opone a cambiar la(s) actitud(es) / paradigma(s) _____

El actor A_ se opone a cambiar la(s) actitud(es) / paradigma(s) _____

El actor A_ se opone a cambiar la(s) actitud(es) / paradigma(s) _____

El actor A_ se opone a cambiar la(s) actitud(es) / paradigma(s) _____

El actor A_ se opone a cambiar la(s) actitud(es) / paradigma(s) _____

3) ¿ Cuáles son los puntos fuertes y débiles de los actores rechazantes e inflexibles y/o con fuerte resistencia al cambio de actitudes y paradigmas que la solución requiere?. Para responder, tome como guía las EIP's y el perfil estratégico de cada Actor.

Puntos fuertes de cada Actor: _____

Puntos débiles de cada Actor:

4) ¿Qué oportunidades existen de incidir sobre las fortalezas y debilidades de los actores en el sistema social, a fin de alterar la distribución de sus pesos, a favor de la aceptación de la solución propuesta y/o del cambio de actitudes y paradigmas que ella requiere?

Oportunidades _____

5) ¿Con qué estrategias (EIP's= Estrategias de Incremento de Pesos) podemos lograr que otros actores (el proyectista y/o los de alto o mediano apoyo) aumenten sus pesos para producir una reducción en el peso relativo de los actores rechazantes inflexibles y/o resistentes al cambio de actitudes y paradigmas, teniendo en cuenta la coherencia que debe existir entre las EIP's y la estructura de valores y paradigmas necesarios para la solución? ¿Cuáles son las reacciones previsibles de los actores ante estas estrategias y qué acciones preventivas y reactivas, a favor de las EIP's podemos aplicar para alterar la probabilidad de ocurrencia y/o del impacto de esas reacciones?

EIP1 :

Reacciones:

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR):

EIP 2 :

Reacciones:

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR):

EIP 3:

Reacciones:

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR):

EIP 4:

Reacciones:

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR):

EIP5:

Reacciones:

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR):

EIP6:

Reacciones:

Acciones preventivas (AP) y/o reactivas (AR):

Una vez formuladas y aplicadas las EIP's, proceder a aplicar Negociación Blanda por Intercambios o por Paquetes, o Diálogo persuasivo según sea el caso, para con ello terminar el proceso de viabilización, al menos por un tiempo.

3.8 ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMIENTO POLÍTICO

El concepto de posicionamiento deriva de un artículo que en 1969 publicó Jack Trout en la Harvard Business Review, y hoy en día representa el punto de partida de cualquier estrategia competitiva, tanto en el campo comercial como en el político, gubernamental, social e institucional.

Según este concepto, la realidad no es tan importante como la percepción que se tenga de ella.

La gente decide y actúa en función de lo que percibe, sin importar si esto es verdadero, falso, bueno o malo.

Existe entonces una realidad verdadera y una realidad perceptual, que se le considera como lo que da vida a la interacción entre los humanos.

El objetivo básico del posicionamiento es la diferenciación estratégica. Lo que no es diferenciado, no es identificado.

La mente humana tiende a ignorar o a no prestar mucha atención a lo que se parece a lo ya conocido, y a ser atraída por lo nuevo, lo diferente, lo no antes conocido.

Sin embargo, la diferenciación no garantiza por sí sola una ventaja estratégica, a no ser que el elemento diferenciador sea de significativa importancia para quien lo percibe.

El posicionamiento se genera por alguna de las siguientes tres posibilidades:

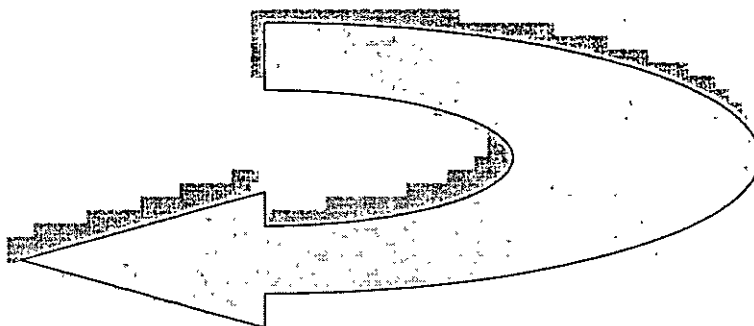
- 1).- En forma espontánea (por la necesidad humana de identificar y diferenciar a alguien o algo).
- 2).- Por estrategias propias (reposicionamiento positivo o negativo)
- 3).- Por estrategias de otros (reposicionamiento positivo o negativo)

Son factibles de ser "posicionados" los candidatos políticos, los funcionarios públicos, los empresarios, directivos, trabajadores y toda persona que se lo proponga. También son posicionables o reposicionables los proyectos, los planes, programas, ideas, estrategias, las ofertas políticas y sociales, las ideologías, etc. y ese posicionamiento se hace con el fin de lograr la aceptación de diversos actores o su descalificación.

Para llevar a-cabo el posicionamiento o reposicionamiento político, realizamos los siguientes pasos:

1. Identificamos el objeto (o los objetos) de posicionamiento (actores, planes, programas, estrategias, etc.).
2. Identificamos los atributos positivos (+) y negativos (-) con los que están posicionados los actores, planes, etc.
3. Estimamos los pesos de los atributos según el grado de importancia que le asigne el sistema social sobre el que interesa realizar el posicionamiento.
4. Seleccionar los atributos a modificar para reposicionar a los actores, planes, etc., en un sentido positivo (+) o negativo (-).
5. Diseñar las estrategias para posicionar y/o reposicionar a los actores, planes, estrategias, etc.

Para ello, utilizar el formato V - 6.



<p>ACTORES, PLANES, PROGRAMAS, ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN PROYECTOS, ETC.</p>	<p>ATRIBUTOS POSITIVOS (+) Y NEGATIVOS (-) CON LOS QUE ESTÁN POSICIONADOS LOS ACTORES, ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN, PLANES, PROGRAMAS, ETC.</p>	<p>PESO DE LOS ATRIBUTOS (0-10)</p>	<p>ATRIBUTOS A MODIFICAR PARA REPOSICIONAR A LOS ACTORES, ESTRATEGIAS, ETC. EN UN SENTIDO POSITIVO (+) O NEGATIVO (-)</p>	<p>OTROS ATRIBUTOS CON LOS QUE CONVIENE REPOSICIONAR A LOS ACTORES, ESTRATEGIAS, ETC. EN UN SENTIDO POSITIVO (+) O NEGATIVO (-)</p>	<p>ESTRATEGIAS PARA POSCIONAR Y/O REPOSICIONAR A LOS ACTORES, ESTRATEGIAS, PLANES, PROGRAMAS, ETC.</p>