

## Inteligencia de la Información y Negociación

A menudo, los conceptos de inteligencia de la información, y sus especialidades, inteligencia estratégica e inteligencia empresarial no son bien comprendidos por el público en general, y tampoco por los potenciales usuarios de los productos de las mismas.

Menos aún es percibido el fuerte nexo existente entre la inteligencia y la negociación, dos transdisciplinas que participan a la vez de la naturaleza artística y científica que las define.

La situación global del entorno competitivo, las nuevas tecnologías y la gran cantidad de información disponible obligan a los decisores en las empresas y en los organismos públicos a gestionar los recursos de información de manera más rápida, estratégica y efectiva. Esta situación ha dado pie a una nueva actividad en la empresa que requiere una profesionalización específica: el experto en el empleo de información para evaluar el entorno, los competidores, y la evolución tecnológica y de mercados relevante para la organización.

Estos hechos, unidos a la necesidad perentoria de aplicar una metodología sistemática y profesional en la resolución de conflictos, ha dado por resultado una estrecha relación, casi una simbiosis entre los equipos negociadores y los equipos de respaldo de los mismos, en este caso referidos a la "comunidad" de la inteligencia.

Quizás sea pertinente en este punto, antes de continuar describiendo las relaciones entre las dos actividades, revisar algunas definiciones acerca de la inteligencia:

<p><b>INTELIGENCIA:</b> Información útil y oportuna sobre alguna situación específica. Normalmente, es producto de un proceso que comprende la recolección, evaluación, análisis, integración e interpretación de informaciones varias. Este proceso se denomina "ciclo de Inteligencia"</p>
--

La inteligencia es una función primaria del Mando, cuyo propósito es proveer información útil, seguridad y apoyos no convencionales para contribuir a que se adopte y ejecute la mejor decisión, y para otorgar libertad de acción, disminuyendo los riesgos implícitos en las acciones que pueda desarrollar el adversario.

La Inteligencia constituye un proceso, entendiendo como tal a la actividad que brinda información procesada, útil y oportuna, sobre

alguna situación específica y que contribuye a optimizar, a su vez, el proceso de toma de decisiones. Sea cual fuera la definición de Inteligencia que se tome en cuenta, y los criterios de clasificación que se seleccionen para efectuar su tipología, existe un conjunto de criterios básicos que no deben ser soslayados.

En primer lugar, siendo que la Inteligencia no existe por sí misma, sino en función de su utilidad dentro de los procesos de toma de decisiones, su producto debe ser políticamente relevante para el decisor.

Y debe serlo en un doble sentido: por un lado, en relación al tema; por otro, en relación al contenido.

En segundo término, el producto de Inteligencia debe reflejar neutralidad axiológica, buscando el mayor nivel posible de objetividad, a través de abordajes metodológicos rigurosos basados en datos fácticos, con independencia del efecto que esta postura tenga en su consumidor.

**"La inteligencia empresarial** se puede definir como el conjunto de las acciones de búsqueda, de tratamiento, de difusión y de protección de las informaciones útiles a los diferentes actores económicos. Estos actores son concebidos como un sistema global dedicado a inspirar la estrategia de la gerencia general de la empresa, tal como para informar en forma continua e inervar sus diferentes niveles de ejecución a fin de crear una gestión ofensiva y colectiva de la información, la cual se convierte en su principal riqueza".

La inteligencia estratégica permite a la empresa un mejor conocimiento y una mejora en la comprensión de su entorno. En un sentido más amplio, IE permite buscar un control del entorno para evitar de ser víctima de unos cambios brutales e inesperados.

La Inteligencia estratégica puede definirse como aquella inteligencia que contribuye a optimizar la planificación y conducción de las operaciones, en los más altos escalones de la organización, principalmente respecto a su participación en una situación de conflicto externo. Su énfasis se orienta a determinar las capacidades y vulnerabilidades generales y particulares de un enemigo potencial.

## Inteligencia y Negociación

Como queda dicho más arriba, la inteligencia no existe por sí misma, sino en función de un proceso de toma de decisiones que le de sentido y funcionalidad.

Una de los abordajes posibles de la negociación lo constituye precisamente la Teoría de la Decisión. El negociador constantemente toma decisiones durante el proceso de Resolución de Conflictos apoyado en un flujo de información que le permite hacer coherente este proceso, y asimismo le permite ejercer mayor o menor poder dentro del conflicto.

En varias publicaciones he resaltado el hecho de que la profesionalidad de un negociador se mide por sobre todo por su capacidad de planificar, anticipar y administrar el Conflicto.

Es por ello que las negociaciones más serias y profesionales llevan un sello distintivo: la dedicación y la importancia que se le otorga al momento previo<sup>1</sup>, en el cual se tratará de indagar acerca de los intereses propios y ajenos, las extralternativas<sup>2</sup>, estrategias, operaciones tácticas y en general la construcción de un marco de referencia, que incluya antecedentes de tratos anteriores, equipos negociadores, perfiles de las personas intervinientes, etc.

Es allí donde, de acuerdo al valor puesto en juego en el Conflicto, aparece la conveniencia de contar con un equipo de respaldo del equipo negociador.

El mismo estará a su vez, integrado por tres subgrupos, a saber:

- Equipo de inteligencia
- Equipo de Ceremonial y Protocolo
- Equipo de Seguridad

De los tres mencionados, es el Equipo de Inteligencia el único que podrá funcionar en otra locación distinta que el Equipo Negociador durante el proceso de negociación.

---

<sup>1</sup> Los momentos o etapas de la negociación son cinco: momento previo, apertura, medio juego, final y seguimiento.

<sup>2</sup> Concepto elaborado por el autor a partir del BATNA.

Lo antedicho, ya da por supuesto que el Equipo de Inteligencia continuará apoyando al Equipo Negociador durante todo el proceso de Negociación.

Sin embargo, con el avance de las comunicaciones, es perfectamente factible que un Equipo de Inteligencia de apoyo a un Equipo Negociador que se encuentre en otra ciudad del Globo.

### **Naturaleza del Equipo de Inteligencia (EI)**

Si desvinculamos la locación geográfica del EI respecto del Equipo Negociador, es perfectamente posible concebir una Organización donde el EI sirva en varias situaciones de conflicto simultáneamente, sirviendo de apoyo a otros tantos negociadores.

Si bien es perfectamente posible para una Organización formar un EI ad-hoc para una negociación única, la misma naturaleza de la Inteligencia puede hacer aconsejable la constitución permanente de un EI, que constantemente realice las operaciones propias de su especialidad.

Es que resulta que, a poco que se contemple la multiplicidad de circunstancias y temas que maneja una organización, y su creciente complejidad, se hace evidente que para organizaciones de cierta envergadura resulta obligatorio el prever una preparación continua y un estado de vigilia perpetuo.

### **Enlace del EI y el E. Negociador (EN)**

El enlace entre los dos equipos debe ser efectuado por dos personas designadas para tal fin, que pertenezcan a los mismos. En el caso del EN esta tarea recaerá sobre la persona que desempeñe la función del Control<sup>3</sup>, ya que naturalmente es él quien durante el proceso de negociación tiene a su cargo la recopilación y el análisis y comparación de la información recopilada in situ.

### **El EI durante el medio juego**

El enlace recogerá la información del control para que el EI la procese, y luego la devolverá en formato de inteligencia. Para esto se deberá utilizar formularios previamente diseñados y acordados, los cuales deberán ser familiares para todos los miembros

---

<sup>3</sup> Recuérdese que en una negociación los roles naturales son los siguientes: líder, vocero, control y técnico.

de los dos equipos. Estos formularios reciben el nombre de *papeles de trabajo de la negociación*<sup>4</sup>.

La utilización de papeles de trabajo normalizados presenta grandes ventajas. La más evidente resulta la posibilidad de que los mismos sean aprovechados por nuevos integrantes del equipo si se efectúa un recambio de hombres, o bien la posibilidad de ser utilizados por otro EN con posterioridad en un conflicto derivado.

### **El EI durante el final**

He resaltado numerosas veces que el final de una negociación puede terminar en un no-acuerdo, y que ese hecho puede significar en vez de un fracaso, el éxito de la negociación.

Desde luego, el tomar decisiones acerca del abandono de la negociación, depende enteramente de las extralternativas de cada parte, y desde luego de la elaboración previa sobre el Dominio del costo-beneficio<sup>5</sup>.

El EI debe estar atento allí ante el cambio en la tabla de extralternativas. Su información verídica, oportuna, atinente, y en la cantidad adecuada resultará fundamental.

Si en cambio, la decisión pasa por el acuerdo en la negociación, el aporte del EI no será menos valioso. No solamente él podrá contestar a la eterna pregunta de cuándo acordar, sino que podrá ayudar a realizar la "sintonía fina" que evite la persistente duda de todavía pedir un poquitín más a la otra parte.

No debe olvidarse sin embargo, que el responsable del éxito o el fracaso de la operación táctica en la negociación es sin duda el EN, y dentro del mismo la figura del líder. El EI no puede salirse de su papel de equipo de respaldo.

### **El EI durante el seguimiento**

---

<sup>4</sup> Si bien cada organización puede desarrollar sus propios papeles de trabajo, es conveniente que los mismos se encuentren normalizados. El autor dispone de una versión normalizada, desarrollada en conjunto con el Prof. Fernando Gregorio.

<sup>5</sup> Los dos Dominios de la negociación donde se debe actuar simultáneamente son: el Dominio Racional, o del costo-beneficio, y el Dominio de lo Relacional, también llamado Dominio Psicológico, afectivo o emocional.

Esta es la última etapa de una negociación, en la cual puede resultar útil el seguimiento del acuerdo (su cumplimiento) o también del no-acuerdo.<sup>6</sup>

Allí el EI tomará un rol preponderante, ya que se trata de una tarea típica de inteligencia.

Sin embargo, el seguimiento siempre es costoso y demandante en materia de horas-hombre. Por lo tanto la intervención del EI se justificará en relación directa al valor puesto en juego en la negociación, y también en la relación que une a las dos o más partes involucradas.

### **El EI y el Mapa de Intereses ®**

El Mapa de intereses<sup>7</sup> nos indica que en toda negociación de un conflicto no solamente deben tenerse en cuenta las partes activas en la misma, sino que existen otras partes involucradas que deben tenerse en cuenta pues sus intereses influyen directamente o en forma indirecta en lo que ocurre en la mesa de negociación.

La función del EI será en este caso contribuir a dar forma a este mapa en donde estarán representados todos los involucrados, sus intereses y extralternativas.

### **La Tercerización de las funciones del EI**

En la época que nos toca vivir en las organizaciones, muchas de ellas prefieren concentrarse en lo que saben hacer bien y tercerizar el resto.

Por supuesto que la función del EI es totalmente tercerizable, hasta el EN lo es. Sin embargo para que personas ajenas a la organización tengan éxito en semejante tarea, además de la idoneidad, se deberán cumplir los siguientes requisitos mínimos:

1. El personal deberá ser enteramente confiable, debiendo existir en ocasiones de parte de la compañía prestataria del servicio, no solamente un acuerdo de confidencialidad, sino además ciertas garantías y salvaguardas de filtraciones de información.

---

<sup>6</sup> Esto último es particularmente importante en contexto de relaciones permanentes, donde esta información es un input seguro de la próxima negociación.

<sup>7</sup> Este concepto está registrado por Steven Cohen, The Negotiation Skills Company

2. El personal contratado deberá tener ingreso irrestricto a la información de la organización.
3. El personal deberá realizar un entrenamiento previo de trabajo con el grupo negociador.