



EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN

La aplicabilidad de la negociación en la formación militar permitirá preparar al hombre de armas en los distintos mecanismos y habilidades para lograr resultados exitosos antes de llegar al conflicto

Por Julián Ernesto Scasso Losa

SU IMPORTANCIA

La negociación es una actividad permanente y propia del ser humano, siendo un medio para obtener sus intereses. Pese a ello, la historia de la humanidad está signada por la violencia irracional donde el uso y manejo de la negociación no era “moneda” frecuente.

La negociación es uno de los métodos alternativos de resolución de conflictos¹ más empleado para solucionar de forma pacífica un problema y, a la vez, alcanzar eficientemente los intereses u objetivos perseguidos, ya que nadie negocia para perder o declinar sus intenciones sino que procura alcanzarlos de la mejor manera y al menor costo posible.

Estando el ejercicio de la violencia en estrecha relación con el fin último de la misión del instrumento militar, puede caerse en el error de pensar que al “hombre de armas” le está vedada la posibilidad de negociar, o bien, que sólo puede hacerlo en el marco de una operación de mantenimiento de paz bajo

el mandato de la Organización de las Naciones Unidas u organizaciones similares.

La creencia de que negociar implica cierta pérdida de autoridad, al tener que ceder u otorgar concesiones a un actor en oposición, sea interno o externo, sumada a la idea de que la negociación está contrapuesta con la disciplina, constituyen la muestra más tangible del error mencionado.

El concepto de que “el militar no negocia” parte del escaso conocimiento que en el ámbito castrense se tiene sobre esta disciplina. Es por ello, que la finalidad de este artículo es aportar elementos de juicio para demostrar que la negociación está muy presente en la profesión militar.

1. Los métodos alternativos de resolución de conflictos son mecanismos prejudiciales, formales e informales, que disponen las partes para dar solución a los conflictos que los enfrentan, de forma pacífica y acordada. Entre ellos, se encuentran la negociación, la mediación, el arbitraje y la conciliación.

Negociar es una herramienta más que se posee para solucionar una situación conflictiva. Permanentemente estamos negociando, por ejemplo cuando se compran o venden bienes; al intentar solucionar un conflicto familiar o laboral; al intercambiar opiniones con un camarada sobre cómo hacer una determinada actividad o al coordinar y ejecutar actividades con organismos ajenos a las Fuerzas Armadas.

El secreto para procurar el éxito en algunas situaciones críticas se sustenta entonces en saber cómo y cuándo negociar.

UNA HERRAMIENTA DE APLICACIÓN MILITAR

Una de las primeras dudas que surge al introducirse en el estudio de esta disciplina es si la negociación es una herramienta de aplicación militar y si puede ser empleada durante el desarrollo de las misiones asignadas al Instrumento Militar de la Nación.

La respuesta es un rotundo sí. Basta leer publicaciones especializadas sobre la problemática militar para descubrir cómo las principales potencias involucradas en los conflictos de Iraq y Afganistán han sufrido importantes consecuencias por no haber instruido adecuadamente a sus tropas en esta disciplina desde los inicios de ambos conflictos.

Un estudio del Departamento de Defensa de los Estados Unidos, realizado a raíz de estos hechos, arribó a la siguiente conclusión:

La misión americana en Iraq requiere de una serie de habilidades y destrezas que son muy distintas a las que tradicionalmente caracterizan a un conflicto armado y en las cuales los soldados son entrenados. Estas incluyen a la negociación, una actividad humana muy común, pero que en el contexto de las operaciones militares, como las desarrolladas en Iraq, toman una nueva dimensión, importancia y urgencia².

Si un soldado no sabe usar su fusil en el campo de batalla es hombre muerto. Si un solo “peacekeeper” inexperto, aislado en un puesto remoto de control, no sabe negociar puede poner en riesgo toda una operación de paz, y serán muchos los hombres muertos.

Department of Peacekeeping Operation

Lo citado motivó a que las Fuerzas Armadas estadounidenses establezcan numerosos cursos de entrenamiento en negociación no sólo previo al despliegue en los Teatros de Operaciones sino, también, en los institutos de formación y perfeccionamiento correspondientes. Ejemplo de ello son los programas de investigación y capacitación en la Academia Militar de *West Point*, perteneciente al Ejército o en el Centro de Excelencia en Negociación dependiente de la Escuela de Guerra de la Fuerza Aérea.

Es justo mencionar, también, que las Fuerzas Armadas del Reino Unido de Gran Bretaña y de Canadá han reconocido esta problemática y adoptado medidas similares.

Además, es importante recordar que tanto en Iraq como en Afganistán no sólo se ejecutan operaciones de combate contra los insurgentes sino de estabilización, seguridad, transición y reconstrucción que, a grandes rasgos, son semejantes a una operación de mantenimiento de paz multidimensional³ de las Naciones Unidas.



En este punto, es útil señalar una de las principales experiencias obtenidas en el desarrollo de este tipo de operaciones en Iraq y que resaltan la importancia de esta actividad:

Las negociaciones son, en ocasiones, la última posibilidad de impedir que ciertas situaciones tengan consecuencias letales y de solucionar los problemas a través de un camino que plantee menos riesgos de perder vidas americanas o de crear más enemigos de los previstos en la obtención del objetivo táctico⁴.

LA MISIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS Y LA NEGOCIACIÓN

La participación de nuestras Fuerzas Armadas en Operaciones de Mantenimiento de Paz fortalece la postura de que el militar argentino debe conocer los métodos y técnicas de negociación vigentes, ya que ello contribuirá a mejorar su desempeño profesional en este tipo de operaciones.

No obstante, un análisis detallado de la misión impuesta al Instrumento Militar brindará fundamentos más sólidos a esta afirmación.

En la Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas se establece que el Instrumento Militar de la República Argentina tendrá la misión de *conjurar y repeler toda agresión externa militar estatal, a fin de garantizar y salvaguardar de modo permanente los intereses vitales de la Nación, cuales son los de su soberanía, independencia y autodeterminación, su integridad territorial y la vida y libertad de sus habitantes*, subsidiariamente podrá participar en:

- › Operaciones multilaterales de Naciones Unidas.
- › Operaciones de seguridad interior prevista por la Ley de Seguridad Interior N° 24.059.
- › Operaciones de apoyo a la comunidad nacional o de países amigos.
- › La construcción de un Sistema de Defensa Subregional.

Como se puede observar, las misiones expresadas no prevén el empleo de las Fuerzas Armadas en escenarios internacionales como los de Iraq o Afganistán. Al hacer un pormenorizado análisis de las misiones subsidiarias se con-

La negociación es uno de los métodos alternativos de resolución de conflictos más empleado para solucionar de forma pacífica un problema y, a la vez, alcanzar eficientemente los intereses u objetivos perseguidos, ya que nadie negocia para perder o declinar sus intenciones sino que procura alcanzarlos de la mejor manera y al menor costo posible.

cluye que los posibles escenarios, donde los integrantes de las Fuerzas desempeñarán sus funciones, serán igualmente complejos y críticos.

En ese sentido, dichos escenarios podrían tener todas o algunas de las siguientes características:

- › Ejecución de una amplia gama de operaciones, desde tácticas básicas hasta las relacionadas con la Cooperación Cívico-Militar (CIMIC) pudiendo desarrollarse en el marco interno como en otros países regionales y extra-regionales (ejemplo: Haití).
- › Ambientes operacionales⁵ complejos, en permanente evolución y urbanizados, excepto en los grandes “espacios vacíos” (ejemplo: Patagonia - Puna).
- › Participación de multiplicidad de actores, tanto militares como civiles, nacionales como extranjeros y hasta, en algunos casos, organismos internacionales (ejemplo: Comité Internacional de la Cruz Roja).
- › Participación en forma masiva de la población civil siendo:
 - › Parte del conflicto
 - › Víctima del conflicto
 - › Afectada por los desastres naturales
- › Protección de la población civil mediante esfuerzos por resguardarla de las consecuencias del conflicto armado o los desastres naturales.
- › Acciones menores con participación de personal militar podrán tener consecuencias estratégicas.

Al considerar las características descriptas de los posibles escenarios y la trascendencia de las misiones asignadas al Instrumento Militar argentino, es fácil imaginar un sinnúmero de situaciones conflictivas donde la violencia será el último recurso a emplear y el menos beneficioso.

En ese contexto será valorada la capacidad de las tropas para resolver situaciones críticas y, como ha ocurrido en Iraq durante las operaciones ejecutadas por las Fuerzas estadounidenses, las negociaciones tendrán *importancia táctica, significancia operacional e implicancias estratégicas*⁶.

2. Tressler, David; "Negotiation in the new strategic environment: Lesson from Irak"; *Strategic Studies Institute (SSI)*, US Army, Carlisle, Pennsylvania; 2007; p. V. Traducción del autor.

3. "Material Básico de Capacitación Pre-despliegue"; Unidad 1 – Parte 1; DOMP; ONU; Nueva York; 2009; p. 30. "Con los años, el mantenimiento de la paz ha evolucionado del modelo primordialmente militar tradicional de observación de las cesaciones del fuego y de separación de fuerzas, después de una guerra entre estados, a un modelo multidimensional complejo cuya organización contempla generalmente la participación de un componente militar, uno policial y uno civil, siendo este último el centro de gravedad de la misión".

4. Tressler, David; op. cit.; p. VII. Traducción del autor.

5. Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas; *Glosario de Términos de Empleo Militar para la Acción Militar Conjunta*; PC-00-02; Buenos Aires, 2010; p. 20. "Conjunto de condiciones y características que existen en forma estable y semiestable en una región. Forman parte del ambiente operacional: la influencia de la política nacional; el ambiente geográfico; la composición y capacidades de las fuerzas enemigas; las características de la lucha; los sistemas de armas que puedan emplearse y el marco de la conducción militar".

CÓMO Y CUÁNDO NEGOCIAR

A modo de introducción en el arte de la negociación, se desarrollarán algunos conceptos básicos de esta disciplina, con la intención de modificar aquellos que permitan integrar la negociación con la actividad militar.

Inicialmente, antes de saber cómo y cuándo negociar, se debe adoptar un método de negociación que guíe las acciones a seguir y brinde las estrategias y técnicas particulares necesarias para planificar, resolver y explotar eficientemente situaciones críticas en escenarios complejos.

El método que se emplea en la actualidad en diversos ámbitos donde el conflicto es una constante, y que por sus características mejor se adapta a la actividad militar, es el llamado método de negociación situacional.

Este método, basado en el principio de negociación colaborativa, establece que el negociador puede emplear diferentes estrategias durante el proceso, teniendo en cuenta cómo se configura la situación a resolver y que el punto crítico del proceso se centre en:

- a. La relación con el otro negociador
- b. Con los elementos del entorno.
- c. El grado de oposición de los intereses en juego

El método proporciona flexibilidad y libertad de acción durante todo el proceso, permitiendo corregir su rumbo en caso de estancamiento o involución.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

Son diferentes posturas o modos que adoptará un negociador frente a su contraparte, ya sea para:

- 1. Influenciarla y alcanzar las metas fijadas para una negociación
- 2. Dilatarla en el tiempo
- 3. Rechazarla

Su selección deberá estar siempre orientada por los objetivos a preservar u obtener. Estas estrategias varían entre sí básicamente en función de dos factores gravitantes: la importancia del objetivo a mantener u obtener y el valor que se le dé a la relación con la contraparte, siendo esta una persona, institución o país.

El método contempla el empleo de cinco estrategias diferentes de negociación: *competitiva*, *colaborativa*, *acomodativa*, *evitativa* y *de compromiso* (gráfico N° 1).

Cabe aclarar que las estrategias de negociación deben ser planificadas y no pueden ser empleadas arbitraria e intuitivamente. Para su determinación, entre los factores a analizar, corresponderá contemplar:

- a. La situación crítica propiamente dicha
- b. La personalidad del negociador en oposición
- c. El contexto cultural donde se desarrolla el proceso
- d. El tiempo disponible
- e. Qué alternativas a la negociación existen que permitan alcanzar los objetivos si se decide no negociar.

La participación de nuestras Fuerzas Armadas en Operaciones de Mantenimiento de Paz fortalece la postura de que el militar argentino debe conocer los métodos y técnicas de negociación vigentes, ya que ello contribuirá a mejorar su desempeño profesional en este tipo de operaciones.

Este último punto es esencial ya que determinará cuán flexible podrá ser la estrategia a seguir, ya que si la alternativa a la negociación facilita alcanzar los objetivos perseguidos, podrá decidirse no ceder ante el oponente o, directamente, no negociar. En cambio, si esa alternativa al acuerdo es débil, deberá considerarse qué aspectos ceder en la negociación.

Negociación competitiva

El negociador antepone el resultado de la negociación a la relación. Por lo tanto, las técnicas empleadas buscarán alcanzar el objetivo antes que lo haga la otra parte, pudiendo caracterizarse a este estilo como agresivo y anticipativo.

Esta forma de negociar es empleada en situaciones donde el bien o valor disputado u objetivo es indivisible y prioritario, predominando entre quienes negocian un pensamiento de suma cero (ganar/perder).

GRÁFICO N° 1: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN



Fuente: Ponti, Franc; *Los caminos de la negociación*; Ediciones Gránica S.A.; Barcelona; 2005; p. 118.

Negociación colaborativa

En este tipo de negociación, aquel que puje por defender sus intereses es consciente que para poder alcanzar sus metas y mantener una muy buena relación con quien se le opone, es fundamental que ambos ganen.

Esta estrategia, en muchas ocasiones, permite conseguir un resultado favorable de mayores proporciones que el inicialmente planteado, ya que al mantener una excelente relación con el otro negociador se podrán tratar temas que no estaban incluidos en la agenda inicial. A esto se lo denomina “ampliar la torta”.

En este proceso predomina el pensamiento de suma variable, lo que se conoce en la jerga de la conflictología como ganar/ganar y prevé realizar algunas concesiones con la finalidad de obtener el objetivo deseado.

Negociación por compromiso

En ocasiones, cuando los negociadores no disponen del tiempo suficiente o los recursos adecuados para desarrollar el proceso de negociación, pueden llegar a un acuerdo que les permita alcanzar total o parcialmente sus objetivos sin negociar en profundidad. Esta acción es la que caracteriza a la estrategia de negociación por compromiso, que no debe ser confundida con la colaborativa ya que no se basa en la buena relación entre las partes, sino en cerrar un trato lo más equitativa y rápidamente posible.

Un ejemplo válido es la asignación de responsabilidades entre representantes de diferentes organismos ante una situación de emergencia como un incendio o una explosión, donde lo prioritario es la mitigación del desastre y no las voluntades particulares ni los egos profesionales.

Negociación acomodativa

Cuando la relación con la parte en oposición es más importante que el resultado de la negociación en sí misma, quien participe en ella podrá sacrificar, parcial o totalmente, sus propios intereses beneficiando a su opuesto (perder/ganar).

Este estilo podrá, también, ser empleado en el marco de una estrategia especulativa, ya que buscará ceder hoy para lograr un beneficio mayor en un futuro mediato.

Generalmente se adopta este estilo cuando los intereses u objetivos en juego en ese momento no fuesen trascendentales y sí lo serán aquellos que se negociarían en un futuro mediato.

Negociación evitativa

Será empleada cuando no exista una verdadera intención de negociar o el hacerlo no resulte rentable para los propios intereses.

Este estilo impone que se rechace de forma calculada y metódica la negociación, pero se deberá contemplar que podrá resentir la relación con la otra parte, más aún cuando los intereses en disputa sean de sumo valor para ella.

También, podrá rehusarse a negociar cuando se considere que dicho proceso agravará el conflicto existente entre las partes, donde ambos verían afectados la integridad de sus intereses (evitar perder/perder) y se contemple que en un futuro mediato se estará en una mejor posición para afrontar este proceso.


CONCLUSIONES

El campo de combate característico de los conflictos armados de la última década es un escenario sumamente complejo y volátil, que muta permanentemente. Esta mutación y la necesidad de explotar adecuadamente el resultado de las acciones tácticas requieren que el militar domine una serie de habilidades que no tienen un carácter estrictamente castrense, siendo una de ellas la negociación.

En ese marco, las misiones asignadas al Instrumento Militar argentino se desarrollarán, también, en escenarios de similar complejidad, ya que las características de esas misiones nos enfrentarán a una gran variedad de actores y, por consiguiente, a una vasta gama de situaciones problemáticas que, en su mayoría, requerirán soluciones no violentas.

Ante esta realidad, es necesario que los hombres y mujeres de las Fuerzas Armadas cuenten con herramientas y entrenamiento pertinente para obtener el éxito.

En correspondencia con ello, se concluye que la enseñanza de esta disciplina debería estar presente en la formación y perfeccionamiento del militar, adecuando los contenidos en las diferentes etapas de ese proceso, según las necesidades de cada jerarquía.

Contemplar su enseñanza en los planes curriculares, permitirá resolver profesionalmente, más allá del criterio y buen juicio, situaciones críticas con un adecuado conocimiento específico. Y esto es algo que como profesionales de la guerra debemos estar en condiciones de llevar a cabo. 

> ARTÍCULO CON REFERATO

G. Tressler, David, op. cit.; p. VII. Traducción del autor.

Julián Ernesto Scasso Losa

Mayor del Ejército Argentino. Oficial de Estado Mayor. Licenciado en Estrategia y Organización. En junio/diciembre de 2009, se desempeñó como instructor de la materia Negociación en el Centro de Instrucción para Operaciones de Paz (CIOpPAZ) del Ejército Brasileño. Realizó el curso de Mantenimiento de Paz y Resolución de Conflictos Internacionales en el *Peace Operation Training Institute*. Actualmente es alumno del Curso de Estado Mayor y Planeamiento Militar Conjunto en la Escuela Superior de Guerra Conjunta.