



**MATERIA: TALLER DE TRABAJO FINAL INTEGRADOR
TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

TEMA:

Negociación operacional

TÍTULO:

La capacidad de negociación del comandante operacional en el contexto
interagencial

My CASIS, CRISTIAN

Año 2019

Resumen

Muchos autores y pensadores han desarrollado muy profundamente como la evolución de la guerra ha incorporado desde sus inicios hasta la actualidad más actores en la mesa de asesoría, asistencia y toma de decisiones.

Primero fueron los comandantes, jefes o genios que en la soledad o con un grupo reducido llegaban a las soluciones militares, luego se produjo la aparición de los estados mayores y hoy, ya no sólo es un estado mayor cada vez con más integrantes especializados, sino protagonistas conjuntos, combinados e interagenciales.

Es aquí donde la capacidad de negociar aparece dentro de las destrezas propias y básicas que debe y deberá tener el comandante y más del nivel operacional. El error de concepto más común en el que se incurre al hablar de negociar, es creer que se trata de un encuentro de partes luchando por intereses y del cual si o si se debe llegar a un acuerdo. En muchas ocasiones, podemos arribar a un encuentro y tener que negociar sin saber hasta antes de pasar la puerta de que una negociación se llevará a cabo.

La gran cantidad de organizaciones que reúne en un mismo espacio y tiempo el nivel operacional, requiere a un comandante que sepa cómo poder llegar a acuerdos que permitan direccionar sinergias manteniendo el equilibrio organizacional. Imaginar a un General Dwight D. Eisenhower imponiendo su voluntad al tratar con los líderes de estado como Churchill o De Gaulle o a los comandantes de componentes sin emplear técnicas de negociador (Adquiridas o innatas), da una idea de que no se podría haber llegado a un consenso y así lo constata la historia. Este comandante citado claramente conocía con quien trataba, y por sobre todo, sus intereses y al trabajar sobre ellos, logró satisfacerlos según las posibilidades y necesidades y así obtener acuerdos beneficiosos para su organización.

Palabras Claves:

Negociación – Comandante – Operacional – Interagencial

INDICE

Introducción.....	2
Antecedentes del tema	2
Estado Actual del tema	3
Planteo del problema	4
Alcances y limitaciones de la propuesta.....	4
Aportes teóricos y/o prácticos al campo disciplinar	5
Objetivos.....	6
Hipótesis	6
Metodología.....	7
Capítulo 1: El proceso de negociación	8
Aproximación conceptual.....	8
Negociaciones por posiciones y por intereses	10
Lo elementos de la negociación.....	11
Las alternativas y las opciones	18
La comunicación.....	19
La homologación del lenguaje.....	20
Otras consideraciones teóricas.....	20
Capítulo 2: la negociación en la profesión castrense.....	21
La negociación en las etapas de la vida profesional del oficial.....	21
El oficial subalterno.....	21
El oficial jefe	23
El comandante operacional y la negociación operacional.....	24
El buen empleo de la negociación operacional en la historia.....	26
Conclusiones.....	29
BIBLIOGRAFÍA	32

Introducción

Si bien se podría decir que un buen ejercicio del mando o del liderazgo podría sustituir esa nueva capacidad emergente, en el desarrollo teórico se podrán ver aparecer ciertas cuestiones técnicas no englobadas en las virtudes de un líder militar.

En el presente trabajo se darán los lineamientos técnicos sobre la negociación, para demostrar que negociar es una capacidad que necesita de destrezas que superan solo las de un buen líder y que adquiridas otorgan una ventaja al momento de tener que determinar intereses en un ámbito particular, y sabiendo esto, poder ejercer influencia para lograr alcanzar los propios, que las otras partes alcancen los suyos y así se tomen decisiones más equilibradas en una mesa propia y, la más conveniente en caso de negociar con partes enfrentadas.

Antecedentes del tema

La temática se basa en identificar en el plano técnico como la complejidad de las organizaciones en el nivel operacional, por la propia naturaleza humana, llevaran a la mesa de la toma de decisiones intereses propios. Estos intereses deben ser, primero descubiertos y una vez definidos, será la capacidad de negociar la que permitirá llegar a acuerdos o soluciones que traten de abarcar y satisfacer los intereses de cada parte o, por lo menos dejar satisfechas a las partes más allá no se les haya otorgado la totalidad de los intereses.

Como referente en lo referido a la negociación podemos nombrar a la escuela de negociación de Harvard (Método Harvard de negociación). El término Ganar-Ganar (Win-win) es ícono de ésta escuela de negociación y el hecho histórico al cual se puede hacer referencia es la mediación estadounidense en la negociación entre Egipto e Israel, conocido como los Acuerdos Camp David. Aquí la idea es que en las negociaciones, no debe haber un ganador y un perdedor, sino, que ambas partes, sabiendo identificar y trabajar sobre los intereses, pueden llegar a acuerdos en los que todos ganan.

A partir de la escuela arriba mencionada, han surgido varias líneas de estudio de la negociación siendo a nivel nacional, la Pontificia Universidad Católica Argentina una

de las más destacadas en el tratamiento de la temática, con una versión modificada del método Harvard.

En los escritos y trabajos consultados, existen casos de negociación, como los acuerdos ya mencionados de Camp David, los acuerdos de París en los que se negociara la paz entre Vietnam y los EEUU referidos principalmente a negociaciones internas y externas de empresas, sindicatos, estados pero no es fácil poder identificar casos de negociación en el nivel de un comandante operacional analizado como un caso de negociación. Es posible identificarlos, sí, pero no estudiados desde el punto de vista técnico de la negociación.

Para dar un referente sobre la postura sobre el tema, un caso a exponer sería el encuentro llevado a cabo entre el General Mc Arthur y el emperador japonés Hirohito. El general, ingresa como vencedor, con una posición total de poder y el emperador concurre a la reunión con una nación en ruinas, sin moneda de cambio alguna. El poder era totalmente de Mc Arthur, pero, sin embargo, no negoció desde esa posición de poder, sino que, conociendo los intereses del pueblo japonés respecto a la figura del emperador, mantuvo ciertas estructuras imperiales que le permitieron hacer más fácil el trabajo de reconstruir Japón. Aquí se da luz sobre como un negociador, no solo negocia desde una posición de poder sino, navegando por los intereses, puede abordar soluciones más estables en el tiempo y las relaciones.

Estado actual del tema

Si bien la capacidad de negociar tiene componentes teóricos que pueden ser enseñados y aprendidos, así como también el ejercicio del mando lo posee, no es igual aprender y entrenar la capacidad de negociación una vez alcanzado el puesto de “comandante de nivel operacional” que ir haciéndolo desde los menores grados de manera gradual, para que todos quienes lleguen a la posibilidad de ser comandantes operacionales, posean capacidad pulidas con el tiempo y la práctica, generando una experiencia personal sobre la temática y la capacidad.

Durante el proceso de formación del oficial, tomando como inicio las escuelas de oficiales de las tres fuerzas y como final los cursos de nivel 2 de la Escuela de Guerra

Conjunta, hay solamente un pequeño seminario dedicado a la negociación. El presente trabajo pretende dejar precedente y fundamentos para afirmar que esta capacidad debe ocupar más espacio dentro de la formación profesional.

Planteo del problema

Por lo antes expuesto es menester preguntarnos, ¿Qué virtudes y cualidades de un buen líder abarcan a las de un negociador? De no abarcarlas ¿Resultaría conveniente incorporarlas en el proceso de formación de los oficiales de las FFAA? Y respecto a ello ¿Qué ejemplos nos brinda la historia respecto a la capacidad de negociar en el nivel operacional?

Alcances y limitaciones de la propuesta

Una vez analizada la teoría que las escuelas de negociación nos presentan, se hará un paralelismo para diferenciar que las virtudes y capacidades de un negociador complementan a la de un buen líder y no necesariamente las del último engloban a las primeras.

La capacidad de negociación será considerada en el nivel operacional y niveles similares, por ejemplo, en el caso de comandante de una zona de crisis o emergencia, niveles en los cuales el entorno de la toma de decisiones afectara intereses de varias fuerzas y agencias.

La capacidad de negociar, así como la de ejercer el mando, precisa de una combinación de tiempo, vivencias personales lo que resulta en experiencia. Resultado de ello, la negociación no solo se aprende o internaliza en la lectura y cursos, sino que debe ser fomentada desde los inicios de la vida profesional del oficial. Si al joven oficial se lo estimula a ver cada una de sus interacciones profesionales como negociaciones, con el paso del tiempo y los hechos se obtendrá un resultado que asegurará poseer una población de oficiales con la experiencia necesaria para ocupar cargos en el nivel operacional en diferentes puestos.

La capacidad de negociar también será una cuestión que cada comandante deberá reconocer en sus subordinados, para poder así saber destacar a los mismos como enlaces de organizaciones importantes o con líderes particulares.

Aportes teóricos y/o prácticos al campo disciplinar

El presente trabajo dará los lineamientos generales para tratar la capacidad de negociar como una necesaria en los comandantes operacionales. No sólo en el aspecto de poseerla y desarrollarla, sino en que se internalice lo importante de la herramienta, tanto para su empleo como en saber reconocerla en nuestros pares y subalternos.

La mayoría de las interacciones entre dos voluntades que poseen intereses son negociaciones. Entre un profesor y un alumno, hay intereses de enseñar e intereses de aprender como también de completar los contenidos y salir al recreo, en la interacción padres e hijos, en el día a día con un colega de trabajo, siempre hay intereses internos que no salen a la luz y que son motor de las relaciones.

Aquí será donde esta capacidad tome relevancia, en el sentido de saber descubrir los intereses de las partes que se relacionan y poder llegar a un punto común o zona de acuerdo. El comandante operacional aplicará constantemente esta capacidad, al tener que tomar decisiones sobre cuestiones logísticas que atañen o involucren a varias fuerzas, el protagonismo en las operaciones principales o escapar a las más riesgosas y tal vez lo más importante, al presentar sus planes y comunicar los riesgos a la estrategia militar y la política.

Será de vital importancia para poder llevar a cabo negociaciones exitosas conocer, en los intercambios combinados, la cultura particular de los actores que el estudio de las relaciones internacionales otorga, en el campo de lo conjunto conocer el pasado y la cultura organizacional de cada fuerza, en lo estratégico militar y político el estudio de las personalidades y la idiosincrasia de las instituciones políticas. Es aquí donde no solo se fundamenta el conocimiento militar al momento de negociar, sino varias serán varias las temáticas que un comandante debe saber leer y si no lo sabe, saber de su faltante y conocer donde asesorarse.

Objetivos

Objetivo general: Evaluar los elementos de la negociación en relación a las competencias que debe desarrollar el Comandante para su desempeño en un teatro de operaciones.

Objetivo específico 1: Analizar las teorías de la negociación y su contribución a la dimensión militar, limitándonos a las características del ámbito operacional donde se desenvuelva el Comandante.

Objetivo específico 2: Identificar los aciertos y falencias en la etapa de formación del Oficial vinculado a la generación de competencias en el arte de la negociación.

Objetivo específico 3: Vislumbrar algunos ejemplos históricos donde se puedan identificar aciertos y fracasos en la toma de decisiones del Comandante y el valor asignado a la voluntad de negociar en un teatro de operaciones.

Hipótesis

En el análisis de casos en los cuales comandantes han sabido interpretar los verdaderos intereses, tanto de partes enfrentadas como dentro de la mismo bando, se llega a la conclusión que esos comandantes han tomado las decisiones más acertadas para concretar el éxito.

La homologación del lenguaje, el conocimiento de la cultura organizacional y la de un pueblo, la oratoria, la expresión corporal, la inteligencia emocional; son materias anexas que la negociación ofrece para saber hacer lo que más ventaja nos dará al momento de negociar, y ello es, conocer los intereses de la otra parte.

Metodología

Para lograr cumplir con los objetivos, se abordara en primer lugar la teoría de la negociación, para poder enmarcarla como destrezas que complementan al ejercicio del mando. Será necesario descomponer el proceso de negociación y analizar sus conceptos y teorías para luego explicarlos en el nivel del liderazgo operacional.

Saber que partes del ejercicio del mando militar sirven para formar un buen negociador, dará las bases para complementar el proceso de formación de un oficial con capacidades de negociador.

Muchas de las capacidades pueden ser adquiridas con la experiencia, pues es aquí donde se presentaran situaciones de la carrera del oficial en las cuales negociar podrá ejercitarse, pues como toda destreza o capacidad a adquirir, es la practica la que ofrece mejores oportunidades de poder incorporar las mismas.

El análisis de las diferentes etapas de la carrera del oficial permitirá saber, a partir de los cargos y responsabilidades relacionadas al grado, exponer cuales son las competencias de negociador que el oficial desarrolla, y a partir de ello, complementarlas con formación sistemática en materia de negociación.

La historia y el estudio de casos nos brindaran el sostén del planteo, en donde la entrevista a oficiales que hayan ocupado puestos en el nivel operacional y el estudio de casos validarán las afirmaciones expuestas.

Capítulo 1: El proceso de negociación

Aproximación conceptual

Así como ocurre con muchos temas estudiados y abordados desde diferentes ángulos, contextos, culturas, etc., la negociación es un tópico de reciente salto cualitativo respecto a la producción de material y diferentes escuelas de negociación que aportan visiones particulares sobre el tema. Es así que al momento de tener que definir y dar marco teórico a los aspectos a tratar, muchas son las acepciones que de acuerdo a cada orientación darán sobre mismos temas.

La escuela argentina de negociación ha tenido su principal evolución y producción teórico-práctica en la Pontificia Universidad Católica en donde en un posgrado de negociación, varios profesores han producido trabajos escritos dando claros conceptos sobre negociar, y como primer punto, lo primero en hacer será citar las definiciones más completas sobre la negociación y su verbo madre: negociar.

Antes de comenzar a citar pequeños extractos de las definiciones de negociación, se verá que en todas existen elementos comunes que luego serán tratados particularmente. Según Silvana María Cerini (2008): "La negociación es un proceso de mutua comunicación, en el que dos o más partes comparten intereses comunes y tienen algunos intereses opuestos... discuten propuestas en relación al logro de un posible acuerdo..."

En el mismo texto, la autora también agrega "... es un arte que tiende a la obtención de un bien, entendiendo por bien el logro de un acuerdo."

Es muy poco probable encontrar en el reino de las relaciones humanas algo que no pueda ser definido dentro o como un proceso. De las citas expuestas, es importante rescatar las palabras proceso, arte, comunicación, intereses y partes.

Referido también a dar una definición a la negociación, Carlos Murro (2001) en su escrito titulado Negociemos! dice:

Desde el punto de vista del individuo que la utiliza como herramienta, la negociación es un conjunto de artes y técnicas que nos ayudan a manipular las cosas (bienes, lugares, situaciones) y a las personas (voluntades ajenas) en vista a la satisfacción de un interés.

Asimismo la negociación, vista como un proceso en donde interactúan los individuos que se encuentran negociando, en un sistema dinámico de arte y técnicas que utilizan sus protagonistas en miras de obtener un beneficio de su interés. Me refiero a una combinación dinámica (y, a veces un tanto inestable) de técnicas y artes pues la negociación no es una ciencia exacta ni asegura, por supuesto, resultados. Sus técnicas no se encuentran organizadas dentro de un orden sistémico y siempre se encuentran apoyadas sobre el invaluable aporte de la intuición y el talento del hombre. Precisamente esta combinación es la que dejará ver todo cuanto la negociación posee de arte. (CARLOS Murro, 2001, página 50).

Esta última definición aproxima más al tema de estudio, que es la aplicación de la negociación en el nivel operacional como una capacidad más a desarrollar tanto en el comandante como en sus asesores. Incorpora términos muy cercanos a la profesión militar, y el más destacable de ellos es la intuición.

Se destaca que no solo el comandante deberá poseer dicha capacidad sino también su equipo de asesores, porque en muchos casos serán estos los que llevaran a cabo los encuentros y negociaciones con instituciones, ONG y otra infinidad de contrapartes.

La intuición requiere básicamente de una experiencia en el tiempo respecto a una actividad que se realiza repetidamente (que se realiza bien). Esa continuidad permite desarrollar un sentido respecto a esa tarea particular, y la que interesa aquí es la de negociar.

Con estas definiciones sobre la negociación, se abordará con mejor base el resto del marco teórico referido a como analizar la negociación y, que el arte junto a la intuición, se apoyan en técnicas muy bien estudiadas y desarrolladas.

Negociaciones por posiciones y por intereses

Antes de abordar los elementos más básicos y teóricos del proceso de negociación es necesario entender que las escuelas más importantes de negociación entienden que para negociar existen dos abordajes básicos: negociar por posiciones y negociar por intereses.

Negociar por posición es la manera más rústica y poco inteligente de negociar. Es básicamente llevar adelante la negociación a partir de una postura inflexible, siendo la única referencia el dato duro que describe o contextualiza esa posición siendo el ejemplo más claro una negociación por precios. Al ingresar un cliente a una concesionaria de autos, tiene en claro sus límites de gasto con un máximo a gastar y su contraparte, el vendedor, posee un precio de venta con un mínimo a ceder. Si la negociación no sale de una puja de precios, esa negociación se contextualiza en las denominadas por posiciones, en el sentido que no existe búsqueda de información extra por ninguna de las partes y se torna en una situación inflexible y tensa.

Antes de desarrollar la negociación por intereses, definimos como interés, contextualizado en el proceso de negociación, a las necesidades, expectativas y posibilidades que existen o se pueden generar entre las partes.

Las negociaciones por intereses es el tipo de negociación al cual se debe orientar toda aquella que llevemos a cabo. Para el mismo ejemplo del párrafo anterior, si bien ambas partes poseen una zona de precios en cual se van a mover, existe información anexa al dato duro que revelará intereses que permitirá contribuir a llegar a una zona de acuerdo más beneficiosa para ambas partes. En el camino desde la entrada a la concesionaria o en la charla previa durante el ofrecimiento de café, ambas partes extraen información de la otra que sirva para al momento de establecer un precio, los intereses actúen como atenuadores de los datos duros y haga la misma oferta numérica más atractiva. Sabiendo donde el cliente vive geográficamente y que tiene familia numerosa y poco tiempo libre en la semana, el vendedor ofrece los tres primeros mantenimientos gratis en un taller próximo al domicilio, abonando solo el material y tocando así intereses que influirán en la decisión sin alterar el precio inicial. Asimismo, el cliente puede preguntar si en la misma gama del modelo, hay algún color que tenga poca salida y tal vez, hablando con

la gerencia, la concesionaria pueda quitarse de encima un modelo que no logra comercializar pagando un poco menos sumando los ofrecimientos del vendedor respecto a los mantenimientos.

Si bien la negociación por intereses es la más recomendable y la que mayores chances ofrece de alcanzar zonas de acuerdo equilibradas, también es la que necesita más tiempo, paciencia, planificación y búsqueda de información. Por lo tanto, por más intrascendente o rutinaria que parezca una negociación, es recomendable hacer un estudio del caso para ingresar al proceso intentando saber que intereses posee la otra parte negociadora.

El comandante operacional deberá por lo menos intentar llevar a cabo sus negociaciones en el campo de los intereses, ya que es el tipo de negociación que permite trabajar el factor humano, que es será algo trascendente en las negociaciones que implican llegar a una toma de decisión. El estudio de las personalidades de sus comandantes dependientes y de sus pares en el nivel operacional permitirán al comandante operacional tener una idea de los intereses tanto profesionales como personales de cada actor y la conjunción de ambos dará idea acabada de que ofrecer, que pedir y que ceder.

Esta primera clasificación de los procesos de negociación nos permitirá entender mejor cada una de las herramientas que serán desarrolladas a continuación y como conclusión parcial sobre lo desarrollado las negociaciones por intereses permitirán obtener mejores acuerdos porque son aquellas que hacen intervenir en los procesos los intereses de las partes.

Lo elementos de la negociación

Los elementos o factores (según el autor su denominación) de la negociación serán las herramientas esenciales de empleo en la negociación misma y también para la planificación propia que la negociación requiere.

Estos elementos son la base técnica de la negociación y que un negociador sea bueno o no radicará básicamente en como emplea estos componentes de la negociación, por lo que entenderlos será de suma importancia para llevar a cabo exitosas negociaciones.

Durante el desarrollo de cada uno de ellos se podrá apreciar que nunca será posible ser fuerte o entrar a una negociación con todos los elementos cubiertos, es por ello que saber identificarlos revistará tal importancia que si puedo, en el proceso de la negociación, saber cuáles de los factores están jugando en la mesa de negociación, puedo tener una chance de manipularlos.

A continuación se desarrollará cada uno de los factores para una mejor comprensión de los mismos lo que permitirá saber qué papel juegan dentro de la negociación.

Poder. Es uno de los factores que normalmente se considera el más importante para personas no muy empapadas en materia de negociar. Carlos Murro (2001) nos define con simplicidad al poder como: “Significa la posibilidad de hacer lo que uno quiere y cuando lo quiere (ya sea con uno mismo o con los demás) y con el objetivo de conseguir lo que se desea”.

A primera vista una persona u organización con mucho poder puede hacer de una negociación una simple lista de imposiciones y es aquí donde radica el desconcepto ya que, donde está presente la imposición no hay negociación. En cierto modo debe existir una libertad de ambas partes, un margen de acción para que el hecho pueda ser llamado negociación. Una situación de absoluto poder de una parte claramente saca de escena toda posibilidad de negociar.

Para dar una idea del poder en la negociación, los ejemplos de lo cotidiano son los más ilustrativos. A primer análisis, en los siguientes casos, parece que siempre tiene más poder (en una negociación): un vendedor sobre el cliente, un empleador sobre su empleado, un país poderoso sobre un país pobre o los padres sobre los hijos. Para todos los casos, si se ha llegado a una mesa de negociación es que existe algo que tiene la parte que parece menos poderosa que el más poderoso posee, sino, no habría tenido sentido sentarse a negociar y habría sido todo una imposición de condiciones. Es aquí

donde juegan los intereses de las partes y la habilidad de saltar entre los elementos de la negociación para poder alcanzar los acuerdos.

En el nivel operacional de las operaciones militares y en el contexto interagencial, el poder de las partes de ese nivel puede ser identificado por su grado de relevancia de acuerdo a la fase en la cual se encuentra la campaña. En las etapas iniciales o de planeamiento, será la estrategia militar y nacional quien normalmente tendrá gran parte del poder pues son estratos que agrupan la capacidad de otorgar o negar capacidades y medios al comandante.

En la fase propia del desarrollo de las acciones militares será la figura del comandante operacional quien tendrá más concentración de poder, considerando que tantos dominios posea el conflicto pero dando por sentado que el poder de decidir radica en el comandante operacional.

En la etapa de estabilización resulta natural que el poder se traslade más a las agencias con más capacidades de llevar a cabo esta fase, entiéndase agencias políticas, económicas, justicia, administración en general, salud, seguridad, etc. El comandante deberá negociar con menos poder que en la fase anterior.

Como un factor de la negociación, el poder puede ser una herramienta dentro del proceso de negociación que puede manipularse a favor de uno y en caso de no tenerlo, intentar disminuir el de la otra parte. Para ello Carlos Murro (2001) en su libro *Negociemos!* nos muestra técnicas para estos casos:

¿Cómo puedo conseguir propio poder?

- Sintiendo confianza en mis argumentos
- Nunca, jamás, rompiendo una promesa
- Conociendo todo el proceso de negociación
- Evitando negociar con la persona equivocada
- Conservando la calma
- Advirtiendo que siempre negocio con otros seres humanos
- Utilizando siempre un buen vocabulario
- Tratando de generar una corriente de simpatía

- Tratando de obtener lo justo
- Evitar ser previsible
- Tratando de que las cosas no se pongan difíciles
- Tratando de no negociar solo
- Desarticulando o neutralizando los prejuicios que tenga el otro

¿Cómo podemos hacer para disminuir el poder de la parte contraria?

- Quitando solvencia y autoridad a sus reclamos o argumentos
 - Tratando de negociar siempre con alternativas
 - Conociendo las alternativas del otro
 - Debilitando las alternativas del otro
 - Sabiendo cómo ha procedido mi adversario en negociaciones anteriores
 - Evitar a la persona que no posea la última palabra
- (CARLOS Murro, 2001, página 64-67).

Relación. Este factor de la negociación será identificado como el vínculo sentimental u emocional que existe entre las partes negociadoras. Claramente existen negociaciones en donde la relación tiene un alto grado de importancia y otras que no significa nada, por ejemplo: un turista en Egipto negocia el precio de un recuerdo con un artesano que de los 78 años que biológicamente tiene, vende recuerdos a turistas desde los 12. En este marco, el turista logra, luego de un eterno regateo, bajar el precio de un vaso de madera con decoraciones de 3 dólares a 1 dólar. Ese turista sale airoso y orgulloso de esa rebaja y se considera un gran negociador. Al llegar a su casa en La Florida, Estados Unidos, abre el presente y se da cuenta de que el vaso envuelto es diferente al que había pagado y en teoría elegido y, las decoraciones que parecían de plata, en este caso son de alambre y ya tiene oxido. En este caso es claro que la relación para el vendedor no interesa y prefirió estafar al cliente que seguramente, no verá más en toda su vida.

En un caso más próximo, está el dueño del almacén o despensa del barrio. Este hombre lleva el mismo tiempo de venta que el artesano arriba descrito, pero con el detalle que ha vendido productos a nuestros abuelos, nuestros padres y ahora a nosotros. Cualquier exceso en los precios o si vendiera mala calidad de productos, sabe que afectara primero

su relación con los clientes y luego su reputación. A este comerciante le interesa conservar los clientes por lo que prioriza la relación en cada negociación que lleva a cabo con sus clientes. Si bien son ejemplos muy básicos dan idea de lo que la relación en el marco de una negociación significa.

Por lo tanto, al saber que se está ingresando en una negociación en donde a la otra parte le interese muy poco la relación y existe alta posibilidad de que luego del acuerdo no exista chance de volver a ver a la contraparte, hay que estar más atento en los términos del acuerdo y hacer jugar otros factores de la negociación. Técnicamente se denominan estas negociaciones de “punto a punto”, en donde la negociación es de posiciones por excelencia, descartando totalmente la relación y lo que se busca es alcanzar un frío objetivo.

Este factor será siempre un elemento presente en la mesa de negociación del comandante operacional, pues normalmente, son mesas negociadoras en donde las partes serán las mismas por largos períodos y perder o romper la buena relación en estas condiciones afecta los futuros acuerdos. A mayor poder es cuando normalmente se menosprecia la relación y la importancia de mantenerla en buenos términos. Como fue desarrollado en los conceptos del poder, el comandante no siempre lo posee por lo que mantener las relaciones le dará mayor oportunidad de obtener mejores acuerdos en las fases que no lo posea.

El comandante operacional tendrá la ardua tarea de, por lo menos, tener que negociar con sus comandantes de componente y todos aquellos comandos que sean creados para la campaña. Esas relaciones entre comandos son fundamentales para el éxito de las operaciones, y muchas veces no podrá imponer sino que deberá negociar. Esto no significa una constante sumisión por parte del comandante operacional ya que negociar no significa tener un mando blando e influenciado. En el contexto de la toma de decisiones a este nivel, existirán soluciones militares que deberán ser negociadas, ya que existen múltiples personalidades, culturas organizacionales, aversión al riesgo o no, ambiciones, prestigio, etc. que no hará tan binaria la toma de decisiones del comandante.

Riesgo. A diferencia del método Harvard, la escuela de negocios de la UCA agrega un factor a considerar en el proceso de negociación que otras no, y éste es el riesgo. Si bien resulta una obviedad, es muy aconsejable tener medidos los riesgos de alcanzar o no un acuerdo en la negociación que se lleva a cabo, y esta es la idea que nos presenta este elemento de la negociación. De no tener medido el riesgo puede ocurrir que se tome conciencia del mismo en el proceso lo cual afectará negativamente mi acuerdo o dimensionarlo luego del acuerdo lo cual será claramente mucho peor.

La gestión de riesgo será para el comandante operacional la información primordial en su nivel. En primer lugar deberá asumir los riesgos de los componentes a su cargo y a la vez, solicitar que los niveles superiores asuman otros. Será por lo tanto materia de minucioso estudio toda la información referida al mismo y especialmente, como comunicarla, particularmente con aquellas organizaciones políticas o líderes políticos que formen parte del proceso de toma de decisiones.

Tiempo. La negociación, vista como proceso, se desarrolla en el transcurso de un tiempo. El tiempo en el cual se llevan a cabo las negociaciones dependen de la complejidad de las mismas y de los intereses en juego, por lo que a negociaciones más complejas la regla diría que normalmente se empleará más tiempo.

Murro (2001) nos aclara la cuestión del tiempo diciendo:

Mi primera observación es que toda negociación debe tener ritmo. Si tratamos de comprender que es el ritmo en una negociación, mirémoslo desde el punto de vista de quien negocia con una urgencia (o sea, aquel que debe obtener un resultado en un margen limitado de tiempo, luego de lo cual ese resultado no sería apetecible). Para dicho sujeto, el ritmo será vital, pues no puede darse el lujo de que el proceso de negociación pierda dinámica en algún momento, a riesgo que se desvanezcan sus objetivos. Entonces, si estoy colocado en el proceso de negociación en la posición de quien posee algún tipo de urgencia, mi prioridad es mantener el ritmo (o sea, la vigencia de la negociación para todos los involucrados en el proceso). Desde este punto de vista, si observo que la negociación va perdiendo vida, también lo estará haciendo mi

posibilidad de hacerme de lo que deseo. (CARLOS Murro, 2001, páginas 67-68).

Esta breve descripción nos da idea de que el tiempo será un factor que normalmente podrá y deberá ser planificado, pues es común a toda negociación y es muy poco probable que los tiempos de ambas partes siempre coincida, por lo tanto, siempre uno de los lados estará más apresurado en cerrar el acuerdo.

Un método que nos ofrece para el empleo de este elemento de la negociación es el que Murro (2001) nos aporta en la idea de que se debe dividir el total del tiempo en 10 segmentos y a la vez a los mismos en tres tercios (Ver cuadro 1). El primero va del segmento 1 al 4, el segundo del 5 al 7 y el tercero del 8 al 10. Para cada uno de esos tercios existen actividades aconsejables para el negociador y otras que no. Cada segmento presenta una ventaja y un riesgo y es bueno repetir que los tiempos de ambas partes podrán coincidir en un inicio pero no en un final. Como regla básica comprobada por los ejemplos históricos, los mejores acuerdos se logran en el último segmento de los tiempos de negociación, debiendo evitar arribar a acuerdos en los dos primeros tercios del tiempo total del proceso.

Segmentos de sondeo y búsqueda de información				Segmentos de riesgo			Segmentos de concesiones recíprocas		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Qué debemos hacer? Buscar información, tener paciencia, producir confianza, caracterizar a nuestros oponentes. ¿Qué no debemos hacer? Dar pasos atrevidos o prematuros, dialogar sin sentido o realizar preguntas inquisitivas. Perder tiempo en charlas banales.				¿Qué debemos hacer? Tratar de interiorizarnos de los verdaderos intereses de las partes. ¿Qué no debemos hacer? Caer en la ansiedad y la impaciencia. Perder el control.			¿Qué debemos hacer? Tratar de saber cuándo tendrá lugar el segmento diez de nuestra contraparte. ¿Qué no debemos hacer? Revelar nuestro tiempo límite.		

Cuadro 1

Las alternativas y las opciones

Las acepciones para las palabras alternativas y opciones normalmente hacen que sean empleadas como sinónimos en la comunicación ordinaria. En materia de negociación ambas palabras tienen una significación diferente. Cuando hablamos de alternativas nos referimos a todas las oportunidades o circunstancias que me permitirán satisfacer mis intereses o lograr un buen acuerdo por fuera de la mesa de negociación, y directamente proporcional, a quien más alternativas posee, más poder tiene para negociar. Por otro lado, las opciones serán interpretadas como todas las soluciones y circunstancias para alcanzar un buen acuerdo pero planteadas dentro de la mesa de negociación, es decir, entre los actores que negocian en la misma mesa.

Para el caso de llegar a una mesa de negociación con muchas alternativas, debe ser identificada la Mejor alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN). Esto significa identificar cual de todas las alternativas es la mejor y todo acuerdo que se menaje en la mesa negociadora no puede ser menos beneficioso que el MAAN que ya poseo.

En el marco de la negociación, y a falta de alternativas, serán las opciones los instrumentos para poder alcanzar mejores resultados. Emplear opciones significa bucear en los intereses de las partes y para de allí poder obtener zonas de acuerdos beneficiosas.

En una clasificación de la negociación en el marco de grandes organizaciones o instituciones, podemos identificar la negociación interna y externa. Serán las externas todas aquellas que se llevan a cabo fuera del marco organizacional propio, es decir, el comando de un estado mayor operacional con otros ministerios. La negociación interna es aquella que se lleva a cabo dentro del propio organigrama. Lo importante de esta diferenciación es poder identificar las alternativas y opciones aplicables a cada tipo de negociación clasificada.

La comunicación

En lo que respecta a la comunicación o a la manera de transmitir un mensaje, se clasifican las comunicaciones en dos grandes grupos, las verbales y las no verbales. Es común creer que la comunicación verbal es la que basta para comunicar un mensaje o idea pero la realidad dicta que es el mensaje no verbal el que más porcentaje de información lleva a quien es el destinatario del mensaje.

De acuerdo al autor que se consulte, el lenguaje no verbal transmite más del 50 por ciento del mensaje, por lo que se puede concluir que el manejo de solo un buen vocabulario, volumen, tono y ritmo no serán suficientes.

La oratoria es una disciplina que permitirá unificar ambos tipos de comunicación para lograr que el cuerpo exprese lo mismo que estamos diciendo. La vestimenta, la mirada, como colocar las manos, los pies, la respiración, la transpiración y otro sin número de expresiones son materia de práctica y estudio por parte de todo aquel que pretende dar un mensaje. Esto aplica también para las negociaciones en las cuales pretendo convencer a quien tengo en frente. No es finalidad del trabajo exponer el detalle de la comunicación pero si dejar sentado su importancia.

El estudio de la oratoria ha alcanzado niveles de detalle y especificidad que es común que líderes de todo tipo, actores, bailarines y cualquier persona que se expone en auditorios posea su entrenador en oratoria.

No escapa al comandante operacional estudiar y practicar todas las maneras de comunicar, sabiendo la importancia que revista el hecho de poder expresar armónicamente el mensaje, sabiendo que la expresión corporal debe acompañar las palabras que se dicen.

Saber leer las comunicaciones no verbales permitirá comprender como el auditorio o la otra parte negociadora toma la propuesta u orden que se imparte. Si ante un exposición el comandante nota en algunas circunstancias indicios de nerviosismo o negación, debe tenerlas en cuenta para ahondar en esos aspectos de manera más directo y personal para saber si algo afecta negativamente el proceso.

La homologación del lenguaje

En ambientes de negociación en los que estén presenten cuestiones muy técnicas será necesario tener presente este concepto. Homologar el lenguaje significa adaptar el mensaje que voy a dar a la otra parte negociadora o auditorio con el que se pretende llegar a un acuerdo.

El comandante operacional que deba “negociar” con la estrategia militar o nacional deberá adecuar su comunicación verbal para lograr que se entienda lo que quiere transmitir y más cuando se trate de personas ajenas al ámbito y a los términos que puedan ser cotidianos para quien los expone.

Otras consideraciones teóricas

Existen otras herramientas que permiten hacer de la negociación una destreza más flexible y adaptable a las mesas negociadoras. La legitimización, el engaño, la ética del negociador, la capacidad de obtener información y muchas otras, permiten maximizar las chances de que cada negociación finalice dentro de una zona de acuerdo beneficiosa para el comandante operacional.

Estas herramientas no serán desarrolladas en este trabajo pero la finalidad de estos párrafos finales es dejar sentado que el arte de negociar posee gran cantidad de herramientas que se pueden aplicar de acuerdo al caso particular.

Capítulo 2: la negociación en la profesión castrense

La negociación en las etapas de la vida profesional del oficial

Con la introducción teórica del capítulo anterior, resulta evidente que la negociación forma parte de la mayoría de los procesos de toma de decisiones ordinarios del día a día. Así como la práctica cotidiana del ejercicio del mando permite al oficial perfeccionar el mismo, ocurre lo mismo con la habilidad de negociar.

Este capítulo demostrará que el oficial negocia desde el inicio de su profesión sin saber en algunas ocasiones que lo hace y es la negociación una herramienta complementaria para el buen ejercicio del mando. Este ejercicio del mando aplicado en operaciones militares da como resultado la conducción militar que también trasladará esta capacidad o habilidad de negociar de la paz a tiempos de guerra o cualquier conflicto a resolver.

El objetivo de este trabajo es confirmar la importancia de incorporar durante todo el proceso de formación del oficial, herramientas y habilidades que permitan hacer del conductor un buen negociador. Saber que todas las técnicas contribuyen a obtener mejores soluciones y más cuando se trata de organizaciones (Planas o estados mayores) integrados por personal militar y no militar, no siendo un caso exclusivo del nivel operacional como será demostrado en los ejemplos más abajo detallados.

El oficial subalterno

Este período de la vida profesional del oficial, desde subteniente a capitán, engloba cargos desde jefe de sección a jefe de compañía básicamente, cargos en los cuales la relación e interacción con grupos de personas es cotidiana. Esta ida y vuelta en el día a día de problemas, situaciones emocionales (Muertes, nacimientos, traiciones, angustias), circunstancias particulares, personalidades, intereses, etc., crea un contexto ideal para crear conciencia de cómo las técnicas de negociación contribuyen a la resolución de conflictos y problemas.

Tanto el jefe de sección como el jefe de compañía y los cargos intermedios, otorgan la oportunidad de adquirir habilidades de negociación relacionadas al ejercicio del mando. Los problemas habituales como las solicitudes de franco, los problemas personales, robos, premios, castigos, competencias entre individuos, reconocer líderes positivos y negativos y otros permitirá el sentido y la intuición respecto al factor humano, tan importante en el proceso de negociación.

Una consideración que deberá tener todo oficial que ejerza el mando con oficiales es otorgar atribuciones a sus jefes subordinados según el nivel que y la responsabilidad inherente. Con esto logrará que sus jefes posean una moneda de cambio, la aprendan a usar y logren compensar situaciones rutinarias con cierto grado de libertad. Que los jefes de sección dispongan de otorgar un franco mensual por problemas personales, autorizar a los soldados de la sección a retirarse antes del horario establecido por trámites o cualquier artilugio similar no hace que se ablande la disciplina, por el contrario, bien empleados no solo contribuyen a la habilidad de negociar sino también al desarrollo del criterio y el sentido común.

Estas concesiones bien empleadas y controladas asistemáticamente permitirán que los jefes subordinados puedan negociar con una cuota de poder. Con esta cuota de poder, mínima, habrá quienes la utilicen como tal y otros que logren multiplicarla. Como toda actividad militar y al ser toda la vida castrense un proceso de formación, claramente requerirá que sean necesarias críticas o visiones parciales para reencauzar en el caso de que esas herramientas estén siendo bien empleadas.

Si bien aquí ya ingresamos en lo que compete a los oficiales jefes, tanto los segundos jefes como los jefes de unidad, es oportuno expresar que no dar ciertas atribuciones de premios y castigos a sus mandos subordinados atenta contra el desarrollo de la habilidad de negociar de los mismos. Centralizar esas herramientas solo como atribuciones de la alta conducción, aparte de quitar capacidades para la resolución de conflictos internos, hace que no se posea elementos para ensayar la negociación. Negociar implica un proceso del desarrollo intuitivo de la habilidad. No es suficiente hacer un cursillo creyendo que con el mismo todos los que aprueben serán hábiles negociadores.

Todas las habilidades que el oficial subalterno logre desarrollar tendrá sus frutos en el futuro cuando esté sentado en una mesa de negociación y su intuición negociadora ya empelada desde pequeño, le permita utilizar todo ese potencial a través de la dominación del factor humano, presente en toda interacción de dos o más personas.

Como conclusión parcial para este tema, el fomentar que los oficiales subalternos posean ocasiones para negociar en su actividad diaria contribuye a que poco a poco pulan el proceso de negociación, siendo el conocimiento de la naturaleza humana el que más podrán ejercitar en esta etapa de su vida como oficial.

El oficial jefe

En la etapa de la vida profesional del oficial como jefe aparecen otra clase de situaciones que harán que su proceso de negociación no siempre sea con otros militares, ya sea como negociación interna o externa. En esta etapa es cuando el jefe de unidad comienza a tejer relaciones con entidades civiles tanto gubernamentales como no.

El oficial subalterno acostumbrado a la negociación interna, como oficial jefe deberá entender que las herramientas antes empleadas no tendrán la misma eficacia en las negociaciones de este nivel. Aquí es donde ya debe tener totalmente incorporado los instrumentos de negociación relacionados al intercambio humano y donde pondrá en funcionamiento las otras, como el tiempo, el riesgo, la relación y particularmente la homologación del lenguaje. Si un jefe de unidad trata a un legislador municipal o al comisario durante una negociación como trata a uno de sus jefes de compañía, es muy probable que la negociación no llegue a un acuerdo y la relación se afecte de manera considerable.

La situación geográfica de la unidad y la naturaleza de los medios militares de la misma en algunas ocasiones otorgarán alto grado de poder y en otras será totalmente indiferente. Una unida emplazada en un pueblo inhóspito, el mismo con atención sanitaria precaria o nula y sin vialidad nacional o servicios de emergencia civil, generará más poder al jefe de la misma para un caso de emergencia civil. Aplicar este ejemplo de la misma unidad pero emplazada en Capital Federal o alguna ciudad importante,

indica que la cuota de poder es nula al momento de tener que negociar, o, será nula si negocia con el gobernador pero más relevante si lo hace con el delegado municipal. Por lo tanto ya se distingue como el oficial jefe con los mismos medios tendrá o no poder (O generará el mismo) dependiendo si sabe elegir con quién sentarse a negociar.

Las ocasiones de elecciones políticas o emergencias son situaciones ideales para que los jefes practiquen técnicas de negociación y será una habilidad educativa de los comandantes de brigada hacer notar estas oportunidades y fomentar que se exploten provechosamente.

Es el oficial jefe quién tendrá las primeras oportunidades de negociación externa con ciudadanos y organizaciones civiles que poco entienden de la cultura organizacional propia y esto deberá ser visto como un desafío ideal, primero para poder aprender a negociar por fuera de la zona de confort y segundo para generar poder y futuras monedas de cambio a emplear en posteriores negociaciones.

Otro aspecto relevante de este nivel es que el jefe dará sus primeros pasos en aprender a negociar con la opinión pública y el nexo entre nosotros y la sociedad son los medios de comunicación masiva, como también las redes sociales. Negociar con la opinión pública significará saber convivir y comunicarse con los “comunicadores”. Es así que será propicio en este nivel incorporar una destreza a través de la instrucción sistemática y esta es el entrenamiento para tratar con medios de comunicación o más comúnmente conocido como Media Training. Esto otorgara al futuro comandante la habilidad de saber interactuar con periodistas muy bien entrenados con la ventaja de que los errores a este nivel (Jefes de unidad y subunidad independiente) pueden ser mejor manejados que los que pueda cometer un comandante superior con otro grado de exposición.

El comandante operacional y la negociación operacional

La creación de un teatro de operaciones o de una zona de emergencia en la cual el comando se compare al del nivel operacional, será la situación más compleja de comando a la cual se pueda someter a un comandante. No solo porque este nivel obligatoriamente precisa que la toma de decisiones sea atravesada por diversas

organizaciones militares y no militares, sino que el tiempo, la gestión del riesgo y la posibilidad de víctimas humanas harán que los niveles de estrés y presión no puedan ser representados en otra clase de comando militar.

El contexto del comandante operacional estará particularmente enmarcado en por lo menos dos o tres fuerzas armadas, las autoridades civiles por fuera de la cadena de mando, los civiles en la cadena de mando, la prensa, la opinión pública, su estado mayor y toda organización que se sume a participar para resolver el problema. Aquí ya las culturas organizacionales, culturas populares y hasta de los pueblos o naciones, la ambición, el protagonismo, el estado de la relación previa al problema a resolver, etc., serán aspectos mínimos que el comandante deberá entender al momento de negociar.

Hasta se podría considerar que la única negociación interna que existirá será con el propio estado mayor del comandante y el resto serán, por necesidad y complejidad, tratadas como negociaciones externas. Aquí es donde alcanzará el mayor punto de desarrollo e importancia homologar no solo el lenguaje, sino tener un habilidoso sentido de la ubicuidad hasta en el detalle de hacer intervenciones, tanto en el cuándo como en la forma.

Los comandos operacionales reales y modernos se conforman mínimamente por varios poderes del estado y llegan a su máximo con la conformación de estados mayores combinados. Si el hecho de navegar en los intereses de individuos de una misma cultura nacional es complejo, tratar problemas y resolverlos en el marco de presencia de varios pueblos y naciones hace trascender los aspectos y capacidades del negociador. Homologar lenguaje da una idea de pequeñez en este nivel, ya que se deberá homologar cultura, religión, usos, costumbres, expresiones, etc.

Al tratar un comando operacional problemas complejos, sus organizaciones serán tan grandes como complejo sea el problema. Aquí no solo deberá saber negociar el comandante sino también cada parte o integrante de esa organización que lo represente. Los niveles de tecnicismo de estos niveles impondrán que el comandante no pueda participar de todos los sub procesos y es entonces que será importante, no solo que el comandante sea un buen negociador, sino cada uno de los responsables que formen

parte de los procesos más importantes dentro de la toma de decisiones sean hábiles negociadores.

A este nivel, hasta la misma opinión pública normalmente es manejada por personajes ajenos a la figura del comandante, como ser los voceros. Aquí también jugará un papel importante que el comandante sepa negociar con el mismo. Los niveles de exposición mediático durante el problema puede representar una desventaja y será la negociación con el propio ego una habilidad importante.

Si hay una figura a la que el comandante operacional debería elegir por su cualidad de buen negociador es a su jefe de estado mayor. Será quien deba llevar el trabajo pesado de lidiar las personalidades de los que diseñan las soluciones, cohesionarlos, manejar los tiempos de trabajo en conjunción con las imposiciones y el cansancio o fatiga del combate, interconectar las culturas organizacionales y métodos de la armada, fuerza aérea y ejército, maniobrar con médicos sin fronteras y ACNUR durante el diseño del modo de acción y la evacuación de civiles. Es aquí donde finalmente toma real importancia y dimensión el término de “negociación operacional”.

El buen empleo de la negociación operacional en la historia

La historia militar es por naturaleza el mejor campo donde confirmar que aquellos comandantes operacionales que emplearon sus cualidades de negociador en ese nivel lograron resultados que de otra manera no habrían alcanzado. Los dos casos a analizar son del nivel operacional, uno el del general Eisenhower como comandante supremo de todas las fuerzas de desembarco en Normandía en el marco de la segunda guerra mundial y el segundo el del general McArthur como comandante operacional del frente del Pacífico, también durante la segunda guerra mundial.

Ambos casos de la segunda guerra permitirá analizar el mismo nivel pero en diferentes direcciones. El caso Eisenhower nos mostrará un proceso de negociación más orientado a sus comandantes dependientes, sin quitar valor a todas las negociaciones que mantuvo con la estrategia militar y política de la guerra. El caso McArthur será particularizado en

la negociación que mantuvo con el emperador de Japón una vez rendido el imperio japonés y durante el proceso de estabilización del país invadido.

El caso Eisenhower como comandante supremo de las fuerzas de desembarco en Normandía en el año 1944 es el clásico ejemplo de negociación del comandante operacional con sus comandos dependientes. No sólo tuvo que comandar, liderar y negociar con personajes cargados de mística, ambiciones, ascendiente, experiencia en combate (condecorados) y muchos más calificativos como Montgomery, Patton, Bradley y otros, sino que cada uno era de diferente nacionalidad, con usos y costumbres totalmente distintos y hasta con marcadas diferencias personales.

La homologación del lenguaje, el conocimiento de la personalidad de cada uno y su entorno, el estudio de la cultura organizacional de cada componente, las diferencias entre los comandantes fue la base para poder mantener un comando operacional cohesionado. De toda esa información, Eisenhower logró determinar los reales intereses y con ello facilitó su negociación operacional.

Sabiendo que Montgomery era una figura muy egocentrista, le ofreció el comando de las fuerzas terrestres posteriores al desembarco, logró contener a un Patton sin sacarlo de escena dándole el mando de un ejército fantasma marcando con ello autoridad de comandante (Patton había tenido problemas disciplinarios) pero conservándolo para su posterior empleo con una actitud mucho más sumisa, habiendo comprendido quien era el que mandaba.

Si bien no es el objetivo del caso, hay que destacar los procesos de negociación que mantuvo con el primer ministro Churchill para poder concentrar todo el poder en su figura de comandante supremo. También logro convencer a Charles de Gaulle, conocido por su muy particular personalidad, de lograr el apoyo de la resistencia y el pueblo francés a las operaciones de las fuerzas aliadas bajo un comando que no sea el del líder galo.

Como aspecto a resaltar, habiendo acaparado todo el poder aliado, supo entender que debía negociar con todos los que tenía en su ámbito de toma de decisiones, tanto dependientes como superiores, para obtener la mayor eficacia en las operaciones

militares y siendo los resultados de la operación una muestra de la efectividad de la negociación.

El caso McArthur encierra gran atractivo para el análisis de una negociación. Habiendo ya aniquilado las fuerzas y la voluntad de lucha del pueblo japonés, el general aliado tenía todo el poder para disponer del estado enemigo. McArthur, había pasado parte de su juventud en Japón, lo que le dio el conocimiento sobre la cultura japonesa y sobre la importancia de la figura del emperador. Para reconstruir Japón hacía falta un pueblo con voluntad de trabajo y esa voluntad estaba claramente representada en su emperador.

En vez de desplazar al emperador japonés, decidió mantenerlo en su status, sin todas las atribuciones anteriores pero desempeñando un rol en el proceso de estabilización de su imperio. Lo más lógico y atractivo para el común, habría sido someterlo y juzgarlo como máximo responsable ante la vista de la comunidad internacional, pero lejos de eso, McArthur estrechó vínculos con la administración japonesa y fue esta relación pieza fundamental en el proceso de reconstrucción del Japón.

Las concesiones permiten obtener relaciones más duraderas, resultados más perdurables y sólidos, exponenciado esto si se trata de lidiar con culturas organizacionales muy ajenas a la propia. McArthur con todo su poder, decidió compartirlo, equilibrando sus intereses con los del pueblo japonés, hablar un lenguaje común, tratar a ese emperador como un hombre más dejando de lado su carácter divino, estrechando vínculos personales con la otra parte, constituyendo este la clave del éxito de la recuperación japonesa.

Conclusiones

La negociación es un proceso habitual en las relaciones humanas que siendo bien empleado contribuye a obtener mejores resultados en casos aplicados a la toma de decisiones tanto personales como profesionales, ya que es aplicable a situaciones en las cuales dos partes, individuos u organizaciones, deban llegar a un acuerdo.

Así como todo humano puede, bien o mal, cocinar, correr, manejar un auto o montar una bicicleta; todo humano negocia diariamente. Como las otras actividades, reconocer que posee una técnica y que la práctica de la misma perfecciona la habilidad, dará una ventaja cualitativa al momento de ejecutarla y en el campo de la interacción humana y organizacional para la toma de decisiones, negociar mejor significara que las decisiones satisfagan en mayor medida los propios intereses.

La negociación es una habilidad que se ha puesto en evidencia y desarrollado recientemente por lo que su poca difusión puede significar una clara ventaja a futuro para formar oficiales con una habilidad poco difundida y conocida en otros ámbitos siendo ello una posibilidad de obtener mejores acuerdos en el ámbito civil-militar.

Con un componente técnico y otro de arte la negociación puede ser enseñada desde los mínimos niveles del ejercicio del mando militar como una herramienta que complementa al mismo.

La negociación no siempre implica la superposición de intereses y será el buen manejo de la información y los intereses descubiertos en el proceso lo que permitirá saber en primer lugar si hay objetivos en puja o no y como llegar a acuerdos beneficiosos para las partes negociadoras en ambos casos.

En la etapa del oficial subalterno, desarrollar la habilidad de negociar estará enfocada particularmente en la capacidad de entender la naturaleza humana a través de la interacción entre los individuos debiendo ser fomentado el empleo de esta herramienta para concretar soluciones. El manejo de las emociones, las necesidades básicas y familiares, el conocimiento de las fortalezas y debilidades de los individuos son aptitudes que darán la base necesaria para formar buenos negociadores.

No se puede formar un buen negociador pretendiendo que el mismo no conozca intuitivamente los caracteres de la naturaleza humana, sepa identificarlos y cómo manejarlos.

La etapa de oficial jefe será el primer desafío real en materia de habilidades como negociador porque las actividades del mismo lo exponen a un ámbito fuera de lo castrense en los que podrá hacer las primeras escuelas de técnicas de negociación.

La etapa de oficial jefe será la ideal para incorporar sistemáticamente a la negociación en el plan de carrera del oficial ya que permite ajustar las técnicas y habilidades de negociación en su contexto diario de toma de decisiones.

Tratar con los medios de comunicación involucra a dos partes, cada una de ellas con intereses. Negociar con la opinión pública deberá ser tratado como una habilidad más para negociar en estos niveles ya que el intercambio de información entre periodistas y entrevistados es una negociación entre intereses de dos partes. En la formación de negociadores, incorporar las técnicas de manejo de situaciones expuestas a medios de comunicación dará ventajas en estas situaciones o, por lo menos, no crear vulnerabilidades lo cual resulta normalmente atractivo para el común de los comunicadores sociales.

El máximo nivel de exposición entre un militar y una vasta variedad de individuos, organizaciones, problemas en común, cadenas de mando, intereses difíciles de identificar, luchas por protagonismo y ego, y un sinnúmero de variables más será el representado en el nivel operacional en la figura del comandante operacional. Cada individuo y organizaciones con los que el comandante interactuará tendrán intereses visibles y ocultos que solo un buen negociador sabrá identificar o hacer velar.

Que el comandante operacional planifique los procesos de negociación para alcanzar sus intereses en cada etapa del conflicto identificando cuando posee más poder y cuando menos, ya le otorga una ventaja al momento de llegar a una mesa de negociación ya que sabrá cómo administrar el mismo cuando lo tenga y como generarlo cuando no. Tener poder y no saberlo o creerse poderoso y no serlo puede exponer al comandante

operacional a perder la iniciativa y libertad de acción en la mesa grande de la toma de decisiones.

La magnitud y complejidad de las organizaciones que integran un estado mayor del nivel operacional requiere que cada uno de sus puestos más trascendentes, sean ocupados por individuos con mínimas capacidades de negociación, ya que otorga herramientas de cohesión basadas en identificar intereses, satisfacerlos o negociarlos, sin perjudicar los propios.

La historia demostró en las figuras de Mc Arthur y de Eisenhower que poseer habilidades de negociador maximiza las posibilidades de alcanzar cohesión organizacional y con ello el éxito.

:

BIBLIOGRAFÍA

- Cerini, Silvana María, (2008), *Manual de Negociación*, Buenos Aires, Educa
- Cohen H, (1981), *Todo es negociable*, Barcelona-España, Editorial Planeta
- Fisher R, Ury W, Patton B, (1995), *Sí, de acuerdo*, Colombia, Grupo editorial Norma
- Fleming P, (2000), *Aprenda a negociar con éxito*, Barcelona-España, Ediciones Gestión 2000
- Murro C, (2005), *Acordemos!*, Buenos Aires-Argentina, Editorial Nuevo Extremo
- Murro C, (2018), *El Negociador*, Buenos Aires-Argentina, Editorial del Nuevo Extremo