

IESE
Instituto de Enseñanza Superior del Ejército
Instituto Universitario Art. 77 – Ley 24.521
Escuela Superior de Guerra
“Tte Grl Luís María Campos”



TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

Título: Método y técnicas de negociación pertinentes a ser incorporados al Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor (CiFOEM).

Que para acceder al título de Licenciado en Estrategia y Organización – COEM, presenta el
My I JULIAN ERNESTO SCCASSO LOSA

Director de TFL: Cnl (R) I OSVALDO LAMAS.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 21 de septiembre de 2012.

ABSTRACT

TITULO: Método y técnicas de negociación pertinentes a ser incorporados al Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor (CiFOEM).

AUTOR: My I JULIAN ERNESTO SCCASSO LOSA

PROBLEMA

¿Qué técnicas y procedimientos de negociación son adecuadas para ser incorporadas a los contenidos curriculares del CiFOEM?

- Subsidiariamente ¿Cómo operativizar su enseñanza?

INTRODUCCION

El presente Trabajo Final de Licenciatura tiene por finalidad determinar, cómo lo expresa el título, que métodos y técnicas de negociación son pertinentes incorporar al CiFOEM, para que el Oficial Jefe los domine y desarrolle las destrezas necesarias para desempeñarse eficientemente como negociador. Para lograr nuestro cometido hemos analizado ciertos elementos que, a nuestro criterio, nos permitirán determinar en primer lugar si el Oficial Jefe precisa dominar dicha disciplina, posteriormente cuáles son los métodos y técnicas de negociación que podremos incorporar al mencionado ciclo y por último que herramientas metodológicas serán óptimas para operativizar los conocimientos seleccionados en el marco referido.

En el primer capítulo, llamado el “Oficial Jefe y los problemas”, nos centramos en estudiar los distintos escenarios en que los Oficiales del Ejército Argentino podrán desempeñar sus funciones, siempre a la luz de las misiones que la conducción política de las FF.AA. nos ha impuesto. En este sentido hemos analizado el escenario internacional y regional, puntualmente en cómo se caracteriza el campo de combate moderno en dichos ámbitos, haciendo foco en los conflictos bélicos que se desarrollan en Irak y Afganistán. Una vez hecho esto analizamos las misiones asignadas al Instrumento Militar argentino, tanto la principal como las subsidiarias, y qué situaciones críticas deberá enfrentar el Oficial Jefe como consecuencia de su cumplimiento, concluyendo si la aplicación de los conocimientos y destrezas propias de la negociación ocasionará una diferencia sustancial en la resolución de los problemas determinados, y si todo esto es fundamento suficiente para incorporar métodos y técnicas de negociación al CiFOEM.

En el segundo y tercer capítulo, llamados “Métodos y Técnicas de negociación” el primero de ellos y “La negociación como herramienta para la Paz” el otro, hemos focalizado nuestros esfuerzos en analizar todos los recursos que la conflictología reconoce como válidos y efectivos para resolver, en forma pacífica y directa, los conflictos que determinamos como posibles en el capítulo I. Con respecto a ello, resaltamos que en el segundo capítulo el análisis fue amplio y extenso, ya que hemos estudiado y analizado todas las corrientes de negociación existentes desde la aparición de la disciplina en la década del 50. Durante el capítulo III nos hemos centrado en el método y técnicas de negociación que la ONU emplea en las Operaciones de Manteni-

miento de la Paz (OOMMP) con la finalidad de determinar si satisfacen completamente las necesidades que el Oficial Jefe del Ejército Argentino tendrá como consecuencia del cumplimiento de las misiones asignadas a la Fuerza.

En el cuarto capítulo hemos analizado detalladamente cómo ciertos Institutos Educativos Militares, tanto nacionales como extranjeros, operativizan la enseñanza de métodos y técnicas de negociación, todo ello con la finalidad de determinar qué herramienta metodológica será la más adecuada para ser aplicada en el marco del CiFOEM y que profundidad se le darán a los contenidos seleccionados.

En las conclusiones finales, y basándonos en las conclusiones parciales obtenidas en los capítulos antes mencionados, realizamos una propuesta concreta sobre qué método y técnicas de negociación creemos pertinentes incorporar a la capacitación del Oficial Jefe en el marco del CiFOEM. Consecuentemente a lo propuesto, también recomendamos la herramienta metodológica que a nuestro criterio posibilitará la enseñanza de los contenidos seleccionados, siempre a la luz de las posibilidades que otorga el proyecto curricular del ciclo de formación referido.

Nro de Orden	<u>Índice</u>	Página Nro
1	Introducción	
	1. Tema.	1
	2. Problema a investigar.	
	3. Objetivos de la investigación.	2
	4. Marco Teórico.	3
	5. Metodología a emplear.	4
	6. Glosario de términos técnicos.	5
2	Capítulo I: EL OFICIAL JEFE Y LOS PROBLEMAS	8
	Sección I- Los escenarios del conflicto moderno.	9
	Sección II- La misión del Instrumento Militar y los posibles conflictos emergentes.	13
	Sección III- Conclusiones Parciales.	24
3	Capítulo II: Métodos y Técnicas de Negociación.	26
	Sección I- Los métodos de negociación.	26
	Sección II- Las Técnicas de negociación.	37
	Sección III- Conclusiones Parciales.	43
4	Capítulo III: La negociación como herramienta para la paz.	45
	Sección I- Fundamentos del empleo de la negociación.	45
	Sección II- El método y sus fases.	48
	Sección III- Técnicas particulares complementarias.	53
	Sección IV- Conclusiones Parciales.	59
5	Capítulo IV: Cómo operativizar la enseñanza de la negociación.	61

	Sección I- El perfil negociador del Oficial Jefe.	63
	Sección II- Como operativizar la enseñanza de la negociación.	69
	Sección III- Conclusiones Parciales.	74
6	Conclusiones finales	76
7	Bibliografía consultada	83
8	Anexo I- Mapa Conceptual	86

INTRODUCCION

Presentación.

El presente trabajo final de licenciatura tiene como objetivo determinar qué métodos y técnicas de negociación son pertinentes incorporar a los contenidos curriculares del Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor (CiFOEM) y, subsidiariamente proponer cómo se podrán operativizar los contenidos seleccionados durante dicho ciclo.

El tema a investigar surge con motivo de observar en forma reiterada, a lo largo de veinte años de profesión militar, la dificultad que tuvieron muchos Oficiales en resolver racional y eficientemente diversas situaciones críticas que el ejercicio de la profesión les ha impuesto.

El MFP-51, cuando establece que *“el ejercicio del mando presentará una gran variedad de problemas que no podrán ser ignorados, desviados o postergados”*¹; y que si el jefe no les diera una solución correcta y oportuna, su ascendiente se resentirá y la eficacia de su organización se deteriorará; reconoce claramente la existencia de situaciones críticas derivadas del cumplimiento de la misión asignada y la importancia que estas podrán revestir dentro de la organización, lo cual nos obliga a prever y adoptar herramientas adecuadas para su solución.

Lo expuesto nos impone reflexionar sobre los motivos por las cuales, en el pasado, brillantes Oficiales no han conseguido plasmar en hechos concretos sus loables intenciones en procura de soluciones pertinentes a una situación crítica determinada. Siendo que, en numerosas oportunidades hemos observado adoptar resoluciones arbitrarias y aparentemente sin razón, que en definitiva no solucionaban la disputa de raíz y favorecían la perdurabilidad del conflicto.

Variadas son las conclusiones a las que se podrán arribar luego de un análisis inicial, siendo una de las más importantes que el Oficial del Ejército Argentino carece de herramientas formales adecuadas que le permitan resolver problemas o conflictos en forma metódica y no violenta; y que esta falta de conocimientos específicos puede deberse a que nuestra preparación profesional se orienta principalmente a enfrentar situaciones críticas en el marco de un conflicto armado clásico, frente a un enemigo de similares características a las nuestras y para ello rara vez complementa su formación con disciplinas que no se asocien íntimamente con la guerra, excepto en el marco de las OOMMP.

Siguiendo la misma línea de pensamiento podemos decir que, a raíz de desconocer una forma metódica y científica de abordar los diferentes conflictos, los Oficiales aprenden de forma empírica a resolverlos y que la eficiencia que cada uno de ellos alcance en ese proceso depende, en mayor o menor medida, del acertado criterio y buen tino que posea; sumada la adecuada orientación y guía que reciba de otros Oficiales con mayor experiencia. Una tercera conclusión, aunque suene una verdad de perogrullo, es que a mayor

¹ MFP-51-13 Manual del Ejercicio del Mando. Ejército Argentino. Instituto Geográfico Militar. Buenos Aires, 1990, p. 69.

jerarquía y responsabilidad mayor es la importancia y trascendencia del problema y sus posibles consecuencias negativas, y por lo tanto mayor es la necesidad de dominar adecuadamente este tipo de métodos y técnicas pero a nivel estratégico.

Las conclusiones mencionadas en los párrafos anteriores nos muestran, en este sentido, un vacío en la formación del Oficial del Ejército Argentino; y si bien nuestra doctrina reconoce que *“la intuición, aunque útil, podrá ofrecer una solución con muchas mayores posibilidades de error que la aplicación de un método racional y analítico que posibilite al jefe mirar las cosas tal como son y no como él desearía que fuera”*²; aún no se ha operativizado el aprendizaje de conocimientos que cubran dicho vacío.

El Ejército Argentino, organización fundacional de la Patria, no puede permitirse descansar solo en el criterio y buen tino de sus integrantes para la resolución de situaciones críticas que, dependiendo del tenor y características del problema, una resolución inadecuada podrá acarrear importantes consecuencias negativas cuyos efectos afectarán indeliblemente a los actores intervinientes y eventualmente a las FF.AA. como un todo.

Para esta investigación creemos necesario e indispensable orientar la enseñanza de los métodos y técnicas de negociación en la figura del Oficial Jefe. Esto se debe a que consideramos que el mismo se encuentra en un punto de la carrera militar en la cual ha adquirido un bagaje de conocimientos y experiencia que le permiten discernir claramente la gravedad e importancia de los conflictos a enfrentar, dominar habilidades propias de la comunicación interpersonal y de las relaciones humanas, y manejar adecuadamente sus emociones ante situaciones adversas.

En este sentido consideramos que el CiFOEM es el marco adecuado para enseñar dichas métodos y técnicas, de manera profunda, metódica y con base científica, permitiéndoles a los Oficiales adquirir habilidades y destrezas específicas para resolver eficientemente conflictos complejos que no impliquen el empleo de la fuerza. Cabe aclarar que se contemplará el ciclo de formación completo, tanto el Curso Básico de Estado Mayor (CBEM) como el Curso de Oficial de Estado Mayor (COEM)³.

Desde el punto de vista institucional, también el ciclo mencionado presenta importantes beneficios al momento de tener que determinar una oportunidad para adquirir las técnicas y destrezas en cuestión, ya que permite reunir a la totalidad de los Oficiales de las Armas de una misma promoción por al menos un año (CBEM), en un contexto académico inmejorable ya que las características de las instalaciones, los medios puestos a disposición, como así también la calidad de los educadores empeñados en dicho ciclo, son de nivel Universitario.

Objetivos de la investigación.

Tal como establecimos en los primeros párrafos del presente trabajo, el objetivo perseguido es establecer que métodos y técnicas de negociación son pertinentes que conozca

² MFP-51-13 Manual del Ejercicio del Mando. Ejército Argentino. Instituto Geográfico Militar. Buenos Aires, 1990, p. 70.

³ Proyecto Curricular de la Escuela Superior de Guerra (2009/2013) – Anexo 05 (Proyecto Curricular de la Licenciatura en Estrategia y Organización).

y maneje un Oficial Jefe para resolver situaciones críticas de manera eficiente y subsidiariamente establecer cómo se podrá operativizar su enseñanza en el marco del CiFOEM. Para alcanzar éste objetivo general debemos avanzar progresivamente en la investigación, siendo necesario establecer otros objetivos que llamaremos “particulares”, y que tienen por finalidad orientar el proceso investigativo y llegar a conclusiones parciales que nos permitan formarnos una cabal idea del problema y sus posibles soluciones. Los objetivos particulares que consideraremos son los siguientes:

- Objetivo Particular Nro 1:

Describir y caracterizar en qué situaciones críticas o problemáticas, derivadas de la misión de las FFAA, el Oficial Jefe requerirá el eventual uso de la negociación como herramienta para su solución, todo ello con la finalidad de determinar si dichas situaciones justifican la enseñanza de métodos y técnicas de negociación en el marco del CiFOEM.

- Objetivo Particular Nro 2:

Analizar y comparar los métodos y técnicas de negociación empleados actualmente por la conflictología con la finalidad de determinar cuáles de ellos serán pertinentes incorporar al CiFOEM, todo ello a la luz de las conclusiones parciales obtenidas en el Capítulo I.

- Objetivo Particular Nro 3:

Analizar y explicar los métodos y técnicas de negociación empleados por las ONU en las OMP y evaluar si son adecuadas para ser aplicadas en las situaciones conflictivas determinadas en el Capítulo I, todo ello con la finalidad de determinar si dichos métodos y técnicas son pertinentes para ser incorporados al CiFOEM.

- Objetivo Particular Nro 4:

Analizar, explicar y comparar los procesos de enseñanza-aprendizaje utilizados por diversos institutos educativos, tanto militares como civiles donde la enseñanza de métodos y técnicas de negociación sea sustancial y prioritaria, con la finalidad de determinar una herramienta metodológica adecuada para operativizar, en el marco del CiFOEM, la enseñanza de los contenidos seleccionados en los Capítulos II y III.

Primeros elementos del marco teórico.

Con respecto al marco teórico, para la investigación, nos apoyaremos inicialmente en una serie de documentos que nos asegure abordar el tema de interés de forma integral y lo más completa posible, conformándolo con documentos tanto de carácter oficial como particulares, de origen nacional como extranjero.

Es así que el marco teórico del presente trabajo está determinado por las leyes, decretos, directivas y reglamentos que regulan la organización y funcionamiento de las FFAA de la República Argentina, también se considerará el perfil a alcanzar por los Oficiales que

finalicen los diferentes cursos que contempla el CiFOEM de la ESG del Ejército Argentino contenidos en los proyectos curriculares correspondientes, esto nos permitirán definir en qué ámbitos el Oficial Jefe desarrollará su actividad y cuáles serán las situaciones críticas que podrá enfrentar en función a los roles que desempeñará una vez cumplido con el mencionado ciclo.

En relación al párrafo anterior, y centrándonos en los problemas que podrán presentársele al Oficial Jefe en la aplicación del ejercicio del mando durante el desempeño de sus funciones, tomaremos como marco de referencia al MFP – 51-13 (Manual del Ejercicio del Mando).

Dado que incluimos dentro de análisis las OMP, se toman como marco teórico la Carta de las Naciones Unidas, el *Humanitarian Negotiations with Armed Groups Manual for Practitioners*, el *Conflict Management for Peacekeepers and Peacebuilders Handbook* y otros documentos confeccionados por diferentes agencias de la ONU; ellos nos permitirán conocer los métodos y técnicas de negociación utilizados por las tropas de los países contribuyentes durante procesos de negociación en el marco de OMP.

Cuando nos focalicemos en el estudio de los métodos y técnicas de negociación, entendidas como herramientas que posee la conflictología para la resolución de conflictos, nos apoyaremos inicialmente en las acciones que se recomiendan en el Método Harvard de Negociación, para desde allí analizar la evolución de la negociación como disciplina y determinar cuál de los métodos y técnicas son las adecuadas a nuestras necesidades.

Para abordar el análisis de cómo operativizar las métodos y técnicas de negociación, tomaremos como parámetro los procesos de enseñanza-aprendizaje que el CAECOPAZ y otros institutos educativos militares emplean para transmitir dichos conocimientos, ya que ignorar la experiencia que ellos tienen en este menester sería un grave error en la investigación.

En este sentido es necesario aclarar que la elección del método pedagógico a emplear para operativizar la enseñanza de los métodos y técnicas que se consideren pertinentes y adecuados, deberá responder indefectiblemente a las necesidades académicas de la Escuela Superior de Guerra y más específicamente del CiFOEM.

Metodología a emplear.

El método a emplear para la presente investigación será el deductivo, porque partiendo de la formulación del problema, pregunta inicial, se avanzará a través de los capítulos realizando deducciones parciales, y con éstas se irán moldeando las conclusiones finales del trabajo, alcanzado de esa manera el objetivo general perseguido.

El diseño que se aplicará para la construcción de la investigación será el explicativo, y su técnica de validación será el análisis bibliográfico y lógico.

Glosario técnico.

Para una mejor comprensión de este trabajo final de licenciatura y con la intención de evitar interpretaciones erróneas de ciertos conceptos que son vitales en el desarrollo de la investigación, es necesario definir con claridad los siguientes:

- **Conflictología.** Eduard Viniyama la define como *“la compilación de conocimientos y procedimientos de análisis e intervención pacífica referidos al conflicto, al cambio, a la guerra, al problema, a la crisis o el caos”*⁴.

Esta es una disciplina, que por sus características, abarca a muchas otras que le permiten analizar minuciosamente y comprender cabalmente todos los componentes que intervienen en el conflicto, pero son las ciencias sociales las que más aportan en dicho proceso.

- **Conflicto.** Viene de la voz latina “conflictos” que deriva del verbo “confluyere”, el diccionario de la Real Academia Española (DRAE) lo define como *“combate, lucha, pelea, enfrentamiento armado o como problema o materia de discusión”*⁵.

Para este trabajo entenderemos al conflicto como *“una relación entre una o más partes en la cual al menos una percibe que existe una discrepancia entre ellas (de intereses, valores, acciones, objetivos, posiciones, creencias, etc.) que afecta sus intereses o valores de manera tal que experimenta la necesidad, conveniencia o posibilidad de tener que abordar esta divergencia, y eventualmente así lo hace poniéndose en contacto con su contraparte”*⁶.

Cualquiera sea su naturaleza y particularidades posee los siguientes elementos⁷ comunes que lo definen y le dan forma como tal:

- ✓ Para que se presente un conflicto debe haber por lo menos dos partes en oposición.
- ✓ Debe haber escasez de algún recurso.
- ✓ Se presenta la existencia de una relación en la cual cada parte percibe a la otra como su enemiga.
- ✓ Cada parte piensa que su objetivo es incompatible con el objetivo de la otra parte.
- ✓ El conflicto tiene una tendencia inherente a escalar con el tiempo.
- ✓ Por regla general los conflictos tienen soluciones.

⁴ Viniyama Eduard. Conflictología: Curso de resolución de conflictos. Barcelona, España. Editorial Ariel, 2005.

⁵ Diccionario de la Real Academia Española (DRAE). <http://www.lemma.rae.es/drae/>

⁶ Manzano Noguera, María Cristina y otro. La negociación una alternativa en la resolución de conflictos. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, 2000, p. 6.

⁷ Manzano Noguera, María Cristina y otro. Op. cit, p.7.

El conflicto debe ser visto como un desafío, como un proceso en el cual se alcanza nuevas posiciones para lograr las necesidades y objetivos procurados.

- Interés. Si bien el DRAE lo define principalmente como “*provecho, utilidad o ganancia*”, relacionando su significado con la economía o las finanzas, para este trabajo adoptaremos la acepción que lo establece como una “*inclinación de ánimo hacia una persona, objeto o situación a obtener o mantener*”⁸ ya sea por un individuo, grupo de individuos o un estado.

Los intereses pueden ser comunes, distintos u opuestos. Comunes son cuando las dos partes poseen idéntica inclinación de ánimo hacia la persona, objeto o situación, siendo este caso el que caracteriza a dos actores que se consideran aliados o amigos. Los intereses son distintos cuando cada actor tiene una idea particular sobre el objeto de interés pero que, sin ser coincidentes, no representan un peligro o amenaza el otro actor.

En cambio, los intereses opuestos son el génesis del conflicto, ya que crean una situación antagónica entre los actores, impulsándolos a adoptar medidas que tiendan a obtener o mantener, según sea el caso, los intereses amenazados. Estas medidas pueden ir desde la diplomacia hasta la acción armada.

- Medios alternativos de resolución de conflictos (MARC). A lo largo de los años la humanidad ha vivido un sinnúmero de conflictos de variada intensidad y naturaleza y todos ellos se han dirimido ya sea mediante la violencia o medios pacíficos. Los MARC son todos los mecanismos, formales e informales, que dispone la conflictología para dar solución a los conflictos por la vía de la no violencia. De su aplicación se desprende una clasificación de las formas en que se arriba a la solución del conflicto, siendo éstas la forma directa y la indirecta.

La forma directa es cuando las partes en conflicto intentan solucionar la disputa entre ellos, sin la participación de terceros, y el método por excelencia es la negociación. La forma indirecta implica la participación de un tercer actor que no está involucrado en la disputa y debe ser ajeno a la misma para asegurar una intervención imparcial y justa; ésta forma contiene a los mecanismos de mediación, arbitraje y conciliación. Cada uno de ellos posee características, procedimientos y técnicas particulares que la diferencian y las particularizan.

- Negociación. El DRAE define a la negociación como la acción y efecto de negociar, entendiendo por esto, entre otras acepciones, a la “*acción de tratar asuntos privados o públicos procurando su mejor logro*”⁹. Esta definición no es del todo acertada si consideramos a la conflictología como marco disciplinario.

Mauro Rodríguez Estrada define a la negociación como “*una actividad permanente e inherente al ser humano que se desarrolla en casi todas las actividades*

⁸ Diccionario de la Real Academia Española (DRAE). <http://www.lema.rae.es/drae/>

⁹ Diccionario de la Real Academia Española (DRAE). <http://www.lema.rae.es/drae/>

de su vida”¹⁰, con lo cual le da un sentido mucho más abarcativo que el sentido comercial o diplomático que le asigna el DRAE.

En el marco de la conflictología y como forma directa de resolver un conflicto, una definición mucho más acertada, y a la cual adherimos para el desarrollo de este trabajo, es la que formularon Roger Fisher y Williams Ury al enunciar que *“la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otro; es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo, cuando usted y otras personas comparten algunos intereses en común pero también tienen algunos opuestos”*¹¹.

- **MAPAN:** Siglas de Mejor Alternativa Posible al Acuerdo a Negociar. *“Se trata de una adaptación del término en inglés de BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement). ¿Qué cosa puedo hacer si no llego a un acuerdo? A mejor MAPAN, más poder”*¹²

El MAPAN es el plan B de la negociación, y deberá contemplar todas las previsiones que nos permitan alcanzar los intereses perseguidos por otro medio que no sea la negociación. Si logramos elaborar una alternativa que se aproxime a nuestro ideal de acuerdo tendremos libertad de acción para negociar, ya que no estaremos obligados a ceder más de lo aceptable durante la negociación.

En ocasiones el resultado que obtendremos a través del MAPAN será mucho más beneficioso que el que obtendríamos negociando, esta situación nos permitirá rechazar una negociación hasta que se den las condiciones que más nos favorezcan.

¹⁰ Rodríguez Estrada y otros. *Asertividad para negociar*. México: McGraw-Hill, 1995.

¹¹ Fisher, Roger y otros. *Si de acuerdo, cómo negociar sin ceder*. Bogotá, Colombia. Editorial Norma, 1995.

¹² Pontí, Franc. *Los caminos de la negociación*. Ediciones Gránica S.A. Barcelona, 2005, p. 17.

CAPITULO I

EL OFICIAL JEFE Y LOS PROBLEMAS

Para poder arribar a la conclusión final de éste trabajo, la cual es determinar qué métodos y técnicas de negociación son adecuados que el Oficial Jefe conozca y maneje eficientemente, primero debemos tener en claro qué situaciones críticas o problemas podrá enfrentar durante el desempeño de sus funciones. Para ello debemos analizar y reflexionar, principalmente, sobre dos aspectos fundamentales como son la misión impuesta y el ambiente operacional donde se cumplirá dicha misión.

Con respecto a la misión del Instrumento Militar (IM), la que es impuesta por el poder político, está claramente determinada en los distintos documentos elaborados por el Ministerio de Defensa, donde se regulan la organización y funcionamiento del instrumento militar, pero cuando nos referimos al ambiente operacional se nos presenta un interesante problema para definirlo claramente, ya que las características de los conflictos actuales y los distintos escenarios posibles son variados y disimiles.

Si bien la Estrategia Nacional (EN) solo prevé el empleo del instrumento militar en defensa del propio territorio y ante una acción ofensiva de un fuerza militar estatal, siempre en el marco de una guerra clásica, reconoce que las características de los conflictos armados que se han desarrollado en los últimos quince años, establecieron un nuevo paradigma en la forma de hacer la guerra, y que la situación internacional ha mudado al haber sido influenciada por los siguientes fenómenos¹³:

- El anacronismo de los paradigmas teóricos tradicionales.
- Una asimetría militar inédita desde tiempos del imperio romano.
- El protagonismo ascendente de actores de naturaleza no estatal o transnacional.
- La comprensión multidimensional de la problemática de la seguridad.
- La dificultad en la construcción de consenso global para la respuesta a novedosos desafíos colectivos.
- El conflicto entre las prácticas de los Estados y los principios regulatorios de la comunidad internacional.

Por lo tanto, el análisis del escenario internacional, aun no siendo considerado como probable por la EN para el empleo del instrumento militar, es una obligación para el desarrollo del presente trabajo, como así también lo es el análisis del escenario regional; ya que de éstos factores podremos extraer los diferentes actores que tendrán intereses en oposición a los nuestros y por ende podremos determinar qué situaciones críticas podríamos resolver mediante el empleo de métodos y técnicas de negociación.

¹³ Libro Blanco de la Defensa – Argentina Bicentenario/2010. Presidencia de la Nación, p. 21.

SECCION I

LOS ESCENARIOS DEL CONFLICTO MODERNO

El escenario internacional: Experiencias en medio oriente.

Los constantes avances científico-tecnológicos, la globalización, los enfrentamientos raciales-religiosos y la participación de actores intraestatales en los conflictos armados, han impuesto cambios significativos en la forma de enfrentar el problema de la guerra.

Otra característica de la modernidad, y que contribuyó a complejizar las acciones bélicas, es el marcado crecimiento demográfico y su distribución geográfica, el cual creó centros urbanos donde antes eran grandes espacios vacíos y transformó a las ciudades importantes de los Estados en megápolis. Todo ello trajo aparejada la “urbanización” de la guerra como ambiente operacional casi permanente, cambiando las características propias del campo de combate. Este escenario se caracteriza por la dificultad de identificar al oponente irregular entre la población general y la injerencia en el conflicto de grandes masas de civiles que pueden tomar parte en el mismo, ser desplazados de sus hogares o por el contrario permanecer en ellos como testigos preferenciales de la violencia, dificultando al extremo el accionar de las tropas regulares.

Con respecto al terrorismo internacional, como ingrediente estelar de esta convulsionada situación mundial, la República Argentina reconoce, por haber sido víctima de ese flagelo en dos oportunidades, que *“es una de las amenazas actuales más impactantes para la paz y la seguridad mundiales, es un fenómeno de naturaleza transnacional y capacidad de impacto global que ha demostrado la ineficacia de la vía militar para su resolución, requiriendo en cambio acciones integrales y multilaterales¹⁴”*, resaltando la necesidad de trabajar junto al resto de las naciones del mundo en una solución definitiva y duradera.

Este nuevo contexto, en donde los conflictos armados del siglo XXI transcurren, ha sido observado y estudiado por quienes se afanan en comprender la guerra y lo han definido con múltiples nombres según sea el autor consultado, es por ello que tomaremos para el presente trabajo el termino de “guerra asimétrica”, tal cual lo enuncia el reglamento de conducción del Ejército Argentino (Proyecto). En ese sentido entendemos que la asimetría no hace referencia solamente a disparidad de efectivos y medios sino a las acciones militares que *“eluden las fortalezas del oponente y accionan contra sus debilidades con estrategias, tácticas, organizaciones y capacidades disímiles, a veces de un modo no tradicional y tales acciones tienen la capacidad de alcanzar efectos desproporcionados y por lo tanto otorgan al ejecutor una ventaja que no hubiera podido lograr a través de medios convencionales¹⁵”*.

El marco mundial contemporáneo, si hablamos puntualmente de los conflictos armados, le presentará al Oficial Jefe del Ejército Argentino desafíos para los cuales no está totalmente preparado hoy en día. Uno de ellos es el trato que las tropas tienen con la po-

¹⁴ Libro Blanco de la Defensa – Argentina Bicentenario/2010. Presidencia de la Nación, p 26.

¹⁵ ROB - 00 - 01 Conducción del Ejército Argentino (Proyecto). Ejército Argentino. Dirección de Planeamiento, 2007.

blación civil consecuencia de la urbanización de los conflictos, ya sea con civiles desplazados, refugiados o los que simplemente se encuentren presentes en primera línea por habitar donde se lleven a cabo los combates. También es una realidad que cada vez mas civiles toman parte en los enfrentamientos integrando grupos armados irregulares o tomando las armas en forma espontánea, un claro ejemplo de ello fue el conflicto civil en Libia que derrocó al presidente Muamar Gadafi.

Si tomamos la experiencia de combate de los últimos años de los ejércitos involucrados en las guerras de Irak y Afganistán, en especial el de las tropas de los EE.UU, veremos que inicialmente no estaban preparados, ni entrenados, para lidiar con las consecuencias propias de la urbanización y globalización mediática del conflicto, ya que su preparación estaba orientada a enfrentar en combate a tropas de similar características¹⁶.

“...jóvenes Oficiales son llamados a Irak, Afganistán, Bosnia y Kosovo para utilizar habilidades y herramientas diplomáticas en operaciones de CIMIC, siendo que la mayoría ha recibido un limitado entrenamiento formal”¹⁷.

Los inconvenientes se presentaron una vez desplegados en el interior de cada uno de los mencionados países, donde se encontraron lidiando, no solo con el enemigo irregular, sino también con la población local que les exigía soluciones inmediatas a sus necesidades cotidianas como lo eran la falta de comida, los problemas sanitarios o el abastecimiento de agua; y a estas situaciones no se las resuelve con una operación táctica, amenaza o coacción sino demostrando interés y buena voluntad.

Inicialmente los Oficiales responsables de los sectores donde ocurrían estos incidentes aplicaron el criterio y el sentido común para interactuar con la población, pero ocasionalmente alguno de ellos cometía errores que afectaban gravemente la relación de las tropas con los pobladores teniendo serias implicancias tácticas que a menudo, y debido a la globalización de los medios de comunicación, tuvieron consecuencias estratégicas. De allí que posteriormente se acuñó la frase *“las negociaciones realizadas en Irak tienen importancia táctica, significancia operacional e implicaciones estratégicas”¹⁸.*

Estos inconvenientes fueron observados por el Departamento de Defensas de los EE.UU., ante lo cual se encararon una serie de investigaciones y estudios para determinar donde radicaba la causa del error en la relación de las tropas con la población civil. En su obra *“Negotiation in the new strategic environment: Lesson from Iraq”*, luego de haberse entrevistado con decenas de oficiales del Ejército Americano y del Cuerpo de Marines, David Tressler establece claramente cual es la piedra angular del problema:

“La misión americana en Irak requiere 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 ne-

¹⁶ Tressler, David. *Negotiation in the new strategic environment: Lesson from Iraq*. Strategic Studies Institute (SSI). US Army, p.xii. Traducción My Julián Ernesto SCCASSO LOSA.

¹⁷ Tcnl Reyes Cole. *The military diplomat*. Armed Forces Journal. <http://www.armedforcesjournal.com/2009/02/3830331/> - Jun 2012. Traducción My Julián Ernesto SCCASSO LOSA.

¹⁸ Tressler, David. Op. cit. p vii.

gociación, una actividad humana muy común, pero que en el contexto de las operaciones militares como las desarrolladas en Irak toman una nueva dimensión, importancia y urgencia. La negociación se ha convertido para muchos líderes militares, y en especial para los tan importantes y estratégicos jóvenes oficiales, una actividad diaria en su tarea de estabilizar, asegurar, y reconstruir Irak”¹⁹

Para contrarrestar esta situación las tropas intervinientes en el conflicto comenzaron a recibir adiestramiento específico en el trato a la población civil y los Oficiales, en particular, se formaron en técnicas básicas de negociación, ya que a medida que las operaciones se prolongaban en el tiempo los problemas relacionados a esta temática aumentaban en complejidad.

La presencia permanente de medios de comunicación social en los conflictos armados es un hecho ya consumado, y ello nos ha permitido asistir a los combates en vivo y en directo, mostrándonos no solo el caos, la violencia y confusión que reinan en esos momentos, sino también las acciones propias de la ocupación prolongada y la búsqueda de la paz. Gracias a ello hemos podido ver la interacción de Oficiales de la fuerza de coalición con los líderes locales de los distintos poblados, valiéndose de métodos y técnicas de negociación, intentando ganarse su confianza, con la intención de convencerlos de colaborar con ellos y evitar que se plegaran a las tropas insurgentes.

Tal fue la trascendencia que le otorgó el Departamento de Defensa a la enseñanza de la negociación que alentó la creación de programas educativos dentro de los principales institutos de formación y perfeccionamiento de las Fuerzas Armadas, como lo son el West Point Negotiation Project²⁰ (West Point Military Academy – US Army) o el Air Force Negotiation Center of Excellence²¹ (Air War College - USAF), ambos se dedican exclusivamente a la enseñanza e investigación de esta disciplina. El WPNP tiene la particularidad que se centra en la formación de cadetes de la West Point Military Academy pero además cuenta con equipos móviles de instrucción que desarrollan seminarios en distintos organismos y unidades del Ejército Americano²². En cambio el NCE dicta, en sus propias instalaciones, varios cursos relacionados a ésta disciplina tanto presenciales como a distancia, tanto de nivel táctico como estratégico.

El marco regional: La integración como objetivo.

Las hipótesis de conflicto entre los estados de la región, por diferendos limítrofes, culturales o apetencias económicas, han ido desapareciendo a lo largo de los últimos treinta años gracias a los distintos procesos de integración producidos en Latinoamérica. Este camino no fue fácil ni espontáneo, se produjo paulatinamente como consecuencia de una maduración política, económica e institucional de los gobiernos y de la plena seguridad de que solo se podrían enfrentar los desafíos que el nuevo escenario internacional imponía aunando fuerzas y formando bloques regionales.

¹⁹ Tressler, David. Op. cit. p. v.

²⁰ WPNP. <http://www.usma.edu/wpnp/SitePages/Home.aspx> - 20 Jun 12.

²¹ NCE. <http://culture.af.mil/NCE/index.html> - 20 Jun 12.

²² WPNP. <http://www.usma.edu/wpnp/SitePages/Training.aspx> - 20 Jun 12.

En ese sentido, fueron surgiendo distintas propuestas de integración (ver figura 1), inicialmente lo hicieron por subregiones y posteriormente se conformó, en la forma de un tratado firmado en Brasilia en el año 2008, la tan ansiada Unión de las Naciones Suramericanas. El proceso de integración en América del Sur se produjo mediante los siguientes acuerdos y alianzas²³:

AÑO	BLOQUE	PAISES INTEGRANTES
1991	MERCOSUR Mercado Común del Sur	Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Países asociados en proceso de incorporación: Bolivia y Venezuela.
1994	CAN Comunidad Andina de Naciones	Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.
2004	ALBA Alianza Bolivariana de los Pueblos de Nuestra América	Venezuela, Cuba, Bolivia, Nicaragua, Ecuador, Antigua y Barbuda, San Vicente y las Granadinas y Dominica
2008	UNASUR Unión de las Naciones Suramericanas	Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, Guyana, Paraguay, Perú, Surinam, Uruguay y Venezuela



Figura 1. Acuerdos de integración regional²⁴

²³ Libro Blanco de la Defensa – Argentina Bicentenario/2010, Presidencia de la Nación, p.37.

²⁴ Libro Blanco de la Defensa, Óp. cit p. 36.

Estos procesos de integración, que inicialmente se dieron en el plano comercial y posteriormente se ampliaron hacia otros ámbitos, han coadyuvado a que la desconfianza mutua, el recelo y el odio entre hermanos latinoamericanos dieran paso a verdaderos lazos de entendimiento, cooperación y hermandad, desalentando cualquier atisbo de violencia o agresión entre las naciones.

Como contracara de esta situación ideal entre naciones, en los últimos años se ha configurado en la región un nuevo tipo amenaza, que afecta a la seguridad interna de las mismas, caracterizada en la figura de delitos transnacionales como lo son el narcotráfico y el terrorismo internacional, que poseen la capacidad de desestabilizar y corroer las estructuras de poder de los gobiernos estatales.

Este marco, de paz entre las naciones de América Latina y de amenaza transnacional a la seguridad interior, trajo como consecuencia que los países consensuen sus políticas de defensa y seguridad, tomando como puntos de anclaje las siguientes ideas fuerza²⁵:

- Compromiso generalizado para preservar a la región como zona libre de armas de destrucción masiva.
- Afianzamiento del derecho internacional como mecanismo para la solución pacífica de controversias.
- Consolidación de posturas estratégicas defensivas.
- Incremento de las medidas de fomento de la confianza y de la seguridad.
- Compromiso generalizado con las Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas.
- Creación de un organismo regional de Defensa.
- Persistencia de esquemas autónomos de defensa nacional.
- Heterogeneidad regional respecto de amenazas transnacionales o del crimen organizado.

Para finalizar con este punto de análisis, creemos conveniente resaltar la voluntad regional y en especial de la República Argentina de mantener la paz en la región y en el mundo entero, siendo ésta el bien estratégico máspreciado del que pueden gozar las naciones en el globo. En consecuencia el gobierno argentino rechaza plenamente las políticas y actitudes ofensivas de proyección de poder que algunos estados puedan emprender hacia terceros, es por ello que la concepción de empleo del instrumento militar se vuelca a la defensa de los intereses vitales de la Nación que puedan verse amenazados por una potencia extranjera y no proyecta poder hacia fuera de sus fronteras.

SECCION II

LA MISION DEL INSTRUMENTO MILITAR Y LOS POSIBLES CONFLICTOS EMERGENTES

²⁵ Libro Blanco de la Defensa, Op cit p. 32, 34, 38 y 39.

Dado lo desarrollado en el análisis del marco internacional y regional, es previsible y coherente que la Nación Argentina adopte, para proteger sus intereses, un modelo estratégico defensivo basado no solo en nuestra capacidad autónoma sino también en un marco regional cooperativo con las naciones sudamericanas.

Consecuentemente con lo mencionado en el párrafo anterior, es que la misión impuesta al instrumento militar (IM) es *“la 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”*²⁶. Esta misión define claramente el tipo de guerra a desarrollar y el ambiente operacional donde las FF.AA. deberán ejecutar las operaciones militares necesarias, repercutiendo directamente en el diseño, organización, equipamiento y educación de las fuerzas.

Esta misión, tan claramente definida y acotada, descarta como posibles escenarios operacionales los descritos en la sección anterior, obviando las características que le otorgan la urbanización y la globalización. Esto puede hacer parecer, a un analista poco avezado, que la conducción política nacional estaría siendo ingenua o negligente en el análisis de los futuros escenarios de conflicto, pero la realidad indica que esto responde a una postura estratégica que nos muestra como un país que no contempla entrar en guerra excepto si es atacada en su territorio. Conscientes de que ésta misión no satisfacía las necesidades organizativas y operativas de las fuerzas, la conducción política le asignó al IM una serie de misiones secundarias que le otorgaron una visión un tanto mas global de los verdaderos conflictos a enfrentar en un futuro no tan lejano.

En ese sentido la conducción política de las FF.AA. ha determinado una serie de misiones subsidiarias que imponen el cumplimiento de actividades que, por sus características, se podrían encuadrar dentro de los conceptos de urbanización y globalización mencionados anteriormente. En la Directiva de Organización y Funcionamiento de las FFAA (DOyF FFAA) se establece que el instrumento militar deberá contemplar participar en²⁷:

- 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 podemos observar, las misiones subsidiarias mencionadas ut supra se desarrollan en escenarios totalmente disimiles entre sí y con el que prevé la misión general, tanto por el marco geográfico en donde se desarrollan como por los actores intervinientes y las circunstancias que los encuadran. Esto impone que para una mejor comprensión de los desafíos que esto representa para la Fuerza, y en particular para los Oficiales Jefes que participen en las mismas, analicemos brevemente cada una de ellas; con la finalidad

²⁶ Directiva de Organización y Funcionamiento de las FFAA. http://www.mindef.gov.ar/institucional/marco_legal/directiva-de-org-y-funcionamiento-de-las-ffaa.php – 05Abr12

²⁷ Directiva de Organización y Funcionamiento de las FFAA. Óp. cit.

de determinar posibles choques de intereses con nuestra misión, donde la resolución pacífica de controversias nos impondrán aplicar eficientemente habilidades y destrezas propias de la negociación.

Operaciones multilaterales de Naciones Unidas

La Carta orgánica de la ONU establece, en su artículo 43, que *“todos los Miembros de las Naciones Unidas, con el fin de contribuir al mantenimiento de la paz y la seguridad internacionales, se comprometen a poner a disposición del Consejo de Seguridad, cuando éste lo solicite, y de conformidad con un convenio especial o con convenios especiales, las fuerzas armadas, la ayuda y las facilidades, incluso el derecho de paso, que sean necesarias para el propósito de mantener la paz y la seguridad internacionales”*²⁸.

La República Argentina ha honrado acabadamente su compromiso en ese aspecto ya que desde 1958 ha participado intensamente en innumerables Operaciones Militares de Paz (OOMMP), aportando a lo largo de los años más de 35.000²⁹ miembros de sus fuerzas armadas y de seguridad, tanto en conflictos producidos en el marco regional como en las más recónditas latitudes del globo.

En la actualidad son más de 1000 hombres y mujeres de armas que se encuentran desempeñando funciones en cuatro misiones multilaterales de paz bajo mandato de la ONU, formando parte de los contingentes desplegados en Haití (MINUSTAH, desde 2004) y Chipre (UNFICYP, desde 1993), así como Observadores Militares en Sahara Occidental (MINURSO, desde 1991) y Medio Oriente (UNTSO, desde 1969)³⁰.

En este punto es necesario resaltar que las características de las OOMMP han ido evolucionando a lo largo de los años como consecuencia lógica de la transformación de los conflictos y el paradigma de la guerra. En un principio eran operaciones que se caracterizaban por la participación militar individual mediante observadores militares, oficiales de enlace, especialistas o contingentes militares cuya misión se circunscribía a monitorear los acuerdos de cese al fuego entre las partes beligerantes. Pero durante la década del 90, y debido a la aparición de los conflictos intraestatales y sus gravísimas consecuencias para los no combatientes, surge la necesidad de dotar a las OOMMP de contingentes policiales y un número no menor de personal civil, perteneciente a las diferentes agencias de la ONU relacionadas con la ayuda humanitaria, todo ello con la finalidad de proteger a la población afectada por la violencia indiscriminada, cuyos principales objetivos a salvaguardar eran niños, mujeres y ancianos.

En el año 2000 y luego del informe Brahimi³¹, el cual brinda una nueva visión de cómo debe desarrollarse una OMP dadas las experiencias extraídas de los conflictos armados y las misiones de paz desarrolladas en la década anterior, se considera como imprescin-

²⁸ Carta de la ONU, Cap VI, Art 43- <http://www.un.org/spanish/aboutun/charter.htm#Cap6> -10Abr12

²⁹ Ministerio de Defensa – Sitio Oficial - http://www.mindef.gov.ar/mindef_mision_de_paz/index.php

³⁰ Tressler, David. Op cit p. v.

³¹ Brahimi, Lakhdar. Examen amplio de toda la cuestión de las operaciones de mantenimiento de la paz en todos sus aspectos. Asamblea General de la ONU. NY, 2000.

dible la presencia de actores multisectoriales que contribuyan no solo a alcanzar la paz sino a construirla y mantenerla a lo largo del tiempo; ello imponía inmiscuirse en aspectos que antes no eran considerados como la organización y administración del Estado anfitrión, esenciales para la supervivencia de ese estado sumido en el caos y la violencia. Ha llegado a tal punto la necesidad de intervención de la ONU en ciertos conflictos que, en Timor Oriental, se ocupó de la administración provisional del gobierno durante casi cinco años (UNTAET - UNMISSET). Este tipo de OONMP son catalogadas como complejas o interagenciales.

A modo de ejemplo y representado en un esquema (figura 2), mostraremos cuales son los diferentes componentes intervinientes en una misión de mantenimiento de paz de la ONU y su composición; con la intención de dimensionar la complejidad que la misma implica.

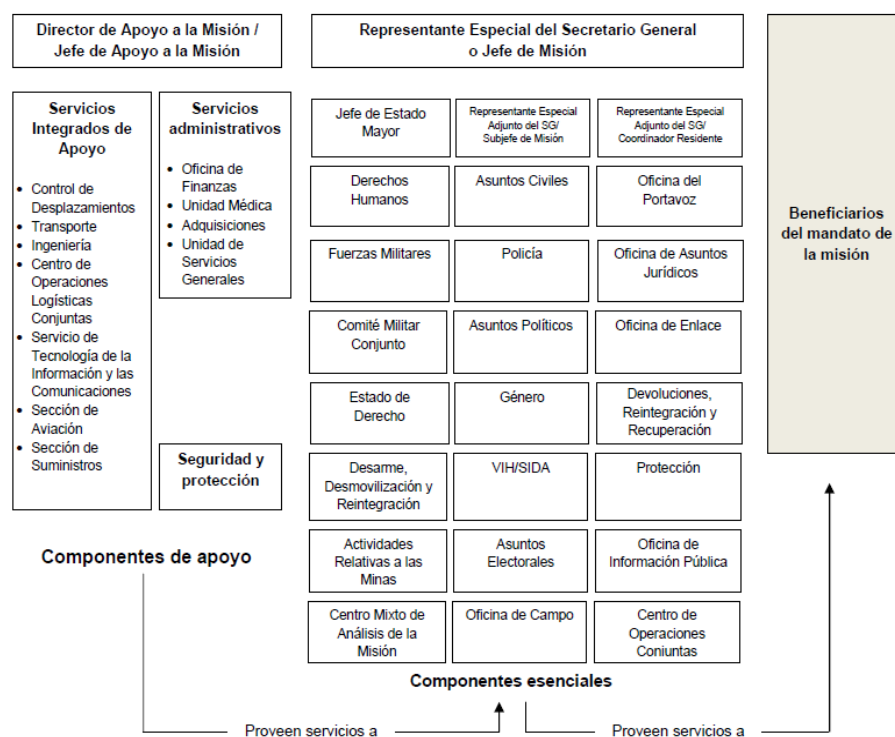


Figura 2. Organigrama tipo de una OMP³²

Otro actor que agrega complejidad a las operaciones de paz son las organizaciones no gubernamentales (ONG), éstas son entidades de carácter civil o social, con diferentes fines y, en teoría, creadas independientemente de los gobiernos, organismos internacionales o grupos de poder. En la realidad muchas de ellas responden a intereses políticos, económicos y/o comerciales que en ocasiones no son concordantes con los de la ONU.

Estas ONG desarrollan sus funciones en áreas específicas tan variadas como pueden ser la educación, la salud, ecología o los derechos individuales; algunas bajo el “paraguas” de la ONU lo que implica que respetan las directivas emanadas por la conducción de la;

³² CPTM. Unidad 2 – Parte 2: Funcionamiento de las operaciones de mantenimiento de la paz de la ONU. DPKO. NY, 2009, p.40. <http://www.caecopaz.mil.ar/cptm/Unit%202%20Parts%201-2%20May%2013%20v18-spa-Final.pdf>

y otras lo hacen en forma totalmente independiente siguiendo sus propios intereses y principios, en ocasiones caracterizan a las tropas de la ONU como fuerza de ocupación o agresora, evitando intencionalmente todo contacto con ellas.

Como podemos ver, quien desempeñe funciones en este tipo de misiones se podrá encontrar con tantas situaciones críticas a resolver como actores tenga la misión, y a modo de simplificar este concepto podemos agruparlos en los siguientes actores³³:

- Personal integrante del contingente nacional.
- Población civil, fuerzas militares, guerrillas y autoridades locales del país anfitrión.
- Personal de contingentes militares o policiales de otras naciones integrantes de la OMP.
- Integrantes de agencias civiles, tanto dependientes de la ONU como ONG internacionales o locales.

Este gran abanico de actores, al interactuar en el marco de una OMP, serán participes obligados de un sinnúmero de situaciones críticas o problemáticas que impondrán emplear la negociación para su resolución, ya sea desde una simple coordinación para llevar a cabo una actividad de CIMIC hasta el negociar un cese el fuego o el retiro de tropas de una zona de amortiguación. El Oficial Jefe del Ejército Argentino, por las funciones que desarrollará, podrá participar en todas y cada una de ellas, desde situaciones tácticas que requieran una solución rápida y coyuntural hasta problemas complejos de nivel operacional, donde sus implicancias puedan afectar intereses estratégicos de la misión. Por ello su preparación en esta disciplina es fundamental para un eficiente desempeño de sus funciones.

El escenario, que brevemente hemos tratado de describir en los párrafos anteriores, ha impuesto a la ONU tener que elaborar un perfil particular de peacekeeper, ya que la complejidad y violencia que caracterizan a los conflictos obligan que el militar desplegado en una OMP reúna una serie de cualidades que le permita³⁴:

- Interoperar en un área de conflicto o post-conflicto, dentro de un entorno multinacional y multidisciplinario.
- Respetar de las diferentes culturas y comprender de los principios de la ONU.
- Ser capaz de evitar la escalada del conflicto, a la vez estar listo para enfrentarlo y en capacidad de des escalarlo.
- Demostrar tolerancia, flexibilidad, actitud positiva, autonomía e iniciativa, tacto, paciencia y diplomacia.

Relacionando el perfil requerido por parte de la ONU y las misiones asignadas a la fuerza en la DOyF FF.AA. podemos decir que, si bien la participación de las fuerzas en este tipo de operaciones no debería incidir gravitacionalmente en el diseño, adiestramiento y

³³ Scasso Losa, Julián Ernesto. Integración: herramienta fundamental en una misión de paz. Revista del Suboficial Nro 676, Abr-Jun 2010. Buenos Aires, 2010.

³⁴ Campos Dugone y otros. Primer enfoque hacia un proyecto educativo común en OMP - <http://www.fuerzas-armadas.mil.ar/caecopaz/castellano/publicaciones/publicacion01.htm>

educación de las mismas por ser ella una misión subsidiaria, notamos que esta misión es jerarquizada considerablemente por la directiva mencionada al establecer que:

“la importancia de esta misión subsidiaria de las Fuerzas Armadas, tendiente al logro de mejores condiciones globales de paz y seguridad internacional, radica en que la misma deberá considerarse como un importante factor a contemplar para el diseño y la determinación de las capacidades del instrumento militar, específicamente en lo que refiere al logro y a la consolidación de los estándares mínimos requeridos para la interacción militar multilateral”³⁵.

En tal sentido el Centro Argentino de Entrenamiento Conjunto para Operaciones de Paz (CAECOPAZ), instituto que se aboca a la formación del personal civil y militar que es designado a desempeñar funciones en una OMP, en el instrumento que *“proporciona conocimientos y destrezas que le permitan desarrollar con eficiencia y eficacia sus actividades de acuerdo a las normas fijadas por las Naciones Unidas”³⁶*. Actualmente el centro *“dicta más de once cursos internacionales de alta calidad y cuenta entre su personal instructores de Brasil., Chile, Francia y los Estados Unidos”³⁷*, destacándose entre ellos el *“Curso Internacional de Negociación en OMP”³⁸*, el cual será motivo de análisis en otro capítulo. También cabe mencionar que en muchos otros cursos se enseñan y practican los métodos y técnicas de negociación, variando la profundidad de los contenidos de acuerdo a los participantes y finalidad de los mismos.

En el Ejército, centrándonos en el marco específico, también es contemplado lo estipulado en la DOyF FFAA, esto se manifiesta en los distintos programas de educación de las Unidades e Institutos de Formación, mediante la enseñanza de Técnicas Operativas de Naciones Unidas (TONU) pero incluyendo solo conocimientos relacionados con el marco legal que encuadra una OMP, primeros auxilios, evacuaciones sanitarias, procedimientos radioeléctricos, ejecución de puestos observatorios, Check Point y custodia de convoyes, pero no contempla la enseñanza de métodos y técnicas de negociación. En ese sentido cabe aclarar que solo durante las actividades de instrucción de un contingente militar, previo a su despliegue a la OMP ordenada, son enseñados conocimientos básicos sobre esta disciplina y la ejecución de ejercicios de simulación es casi nula.

Operaciones de Seguridad Interior.

Si bien este tipo de operaciones no ocupan un lugar central, a lo que educación, adiestramiento y diseño de la Fuerza se refiere, no pueden ser ignoradas ya que el éxito que se obtenga en las mismas estará íntimamente relacionado con el sostenimiento del estado de derecho y la estabilidad institucional del país. Con el agravante que un error en este tipo de operaciones, sumado a las facilidades de propagación de noticias que brinda

³⁵ Directiva de Organización y Funcionamiento de las FFAA.

<http://www.mindef.gov.ar/institucional/marcolegal/directiva-de-org-y-funcionamiento-de-las-ffaa.php> – 05Abr12

³⁶ CAECOPAZ. Misión - <http://www.caecopaz.mil.ar/mision.php> - 05Abr12

³⁷ CAECOPAZ. Catálogo de Cursos 2012, p. 2. <http://www.caecopaz.mil.ar/mision.php> - 05Abr12

³⁸ CAECOPAZ. Catálogo de Cursos 2012, p. 11. <http://www.caecopaz.mil.ar/mision.php> - 05Abr12

la globalización de los medios de comunicación e internet, podrá lesionar profundamente el nivel de credibilidad y aceptación que tengan las tropas desplegadas.

Ley de Seguridad Interior N° 24.059 es la que norma la participación de las Fuerzas Armadas en este tipo de operaciones, y en la misma se establece que ellas “deberán desarrollar las acciones tendientes a garantizar la seguridad interior de acuerdo a los precisos límites y criterios establecidos en los artículos 2, 27, 28, 29, 30, 31 y 32 de dicha ley, que prevén la participación del instrumento militar en cuestiones de seguridad interior puntual y exclusivamente para los siguientes casos³⁹:

- Operaciones de apoyo logístico, por explícita disposición del Ministro de Defensa, previo requerimiento del Comité de Crisis (artículo 27 de la Ley N° 24.059).
- Operaciones destinadas a la preservación de la Fuerza y al restablecimiento del orden dentro de la jurisdicción militar, en caso de atentado en tiempo de paz a dicha jurisdicción (artículos 28, 29 y 30 de la Ley N° 24.059).
- Operaciones de empleo de elementos de combate de las Fuerzas Armadas, por disposición del Presidente de la Nación y previa declaración del estado de sitio, para el restablecimiento de la normal situación de seguridad interior en aquellos casos excepcionales en que el sistema de seguridad interior descrito en la ley resulte insuficiente a criterio del Presidente de la Nación”.

En esta situación los integrantes de la Fuerza que intervengan se encontrarán con un sinnúmero de situaciones críticas que no les son habituales y advertirán que los procedimientos operativos que comúnmente emplean no encuadran de forma natural y automática, debiendo producirse un proceso lógico de adaptación a este escenario tan particular. Durante dicho proceso se presentarán nuevos desafíos, caracterizados por la interacción con las distintas Fuerzas de Seguridad, las autoridades políticas locales, los agentes de justicia, las organizaciones gubernamentales y ONG’s, y lo más importante, con la población civil que pueda estar involucrada en hechos violentos, ya sea como participantes directos en el conflicto o como simples víctimas de la violencia.

Este escenario, si bien estará envuelto en un manto de violencia y confusión de intensidad variable, no impondrá necesariamente la ejecución de acciones que requieran solamente el empleo de procedimientos de combate como herramientas de estabilización, sino que por el contrario se buscará arribar a soluciones adecuadas por la vía pacífica en un marco de diálogo y mesura, procurando hacer el mínimo uso de la coacción. Para ello las tropas que participen en este tipo de operaciones deberán contar, además de una capacidad disuasiva creíble, con una formación que les otorgue un perfil conciliador y calmo, adecuadamente entrenadas en procedimientos que le permitan abordar situaciones críticas desde un punto de vista “negociador”, que procure minimizar daños colaterales en cada una de las acciones.

Los sucesos acaecidos en nuestro país en el mes de diciembre de 2001 nos han demostrado lo vertiginosamente peligroso que puede volverse este tipo de conflicto, y cómo una situación mal manejada a nivel táctico puede multiplicar exponencialmente el nivel de violencia hasta llegar a un caos social incontenible. Es en este punto donde podemos

³⁹ Directiva de Organización y Funcionamiento de las FAA. Sitio web citado. 05Abr12.

observar la necesidad de que, no solo quienes conduzcan las operaciones de seguridad interior dominen adecuadamente las herramientas propias de la negociación, sino también cada Oficial responsable de un elemento desplegado en una zona crítica, para poder resolver situaciones problemáticas con un nivel de conflictividad bajo y evitar así peligrosas escaladas en el conflicto.

Operaciones de apoyo a la comunidad nacional o de países amigos.

Continuando con el análisis de las misiones subsidiarias impuestas a las FF.AA., haremos lo propio con las operaciones de apoyo a la comunidad, también conocidas como de ayuda humanitaria. En este punto nos encontramos en un dilema, ya que las operaciones de apoyo a la comunidad no existen como tales dentro de nuestra doctrina, ya sea las de carácter específico como conjunto, esto nos presentó un interesante desafío ya que al momento de iniciar con la presente investigación debimos procurar el encuadre legal que las debe regir.

Es así, que luego de reflexionar de que se entiende por apoyo a la comunidad y bucear por la legislación vigente y la doctrina específica y conjunta desarrollada al respecto en los últimos años, podemos encuadrar a las enigmáticas operaciones de apoyo a la comunidad dentro de lo que el RC 15-01 define como “Operaciones Militares relacionadas con Asuntos Territoriales”⁴⁰, más precisamente definidas con el término de Operaciones de Protección Civil, y que el mencionado reglamento define de la siguiente manera:

“Conjunto de acciones dispuestas por las autoridades nacionales, provinciales y/o municipales tendientes a prevenir o neutralizar los efectos adversos causados por agentes de la naturaleza y/o antrópicos, para proteger la vida de las personas, la infraestructura pública, privada y el ambiente”⁴¹

Estas operaciones, las de Protección Civil, surgen en el ámbito nacional como consecuencia del traspaso de las responsabilidades de Defensa Civil del Ministerio de Defensa al Ministerio del Interior, y la necesidad de actualizar el marco regulatorio de ambas actividades según las exigencias establecidas en la Ley 24.629 – Segunda Reforma del Estado⁴².

En función a ello fue confeccionado el Proyecto de Ley 6533/D/04 el cual tiene por finalidad regular la organización y funcionamiento del Sistema de Protección Civil de la República Argentina. El mencionado Proyecto de Ley fue elevado a la Honorable Cámara de Diputados de la Nación en octubre del 2004 y a la fecha no ha sido convertido en ley.

Pero en la actualidad existe un marco legal en el que se sustenta la actividad de la Dirección Nacional de Protección Civil, órgano gubernamental responsable de coordinar en caso de desastre, tanto de origen natural como antrópicos, el apoyo de las Fuerzas Armadas que pueda disponerse a efectos de la mitigación del hecho, en respuesta a las

⁴⁰ RC 15-01 Asuntos Territoriales. Ministerio de Defensa – EMCFFAA, p. 5.

⁴¹ RC 15-01 Asuntos Territoriales. Ministerio de Defensa – EMCFFAA, p. 6.

⁴² http://www.mininterior.gov.ar/provincias/proteccion_civil.php?idName=provincias&idNameSubMenu=provinciasProtCivil

necesidades de poblaciones afectadas por éste y en las actividades de reconstrucción que se dispongan. La legislación que actualmente regula esta actividad está integrada por el siguiente cuerpo legal⁴³:

- Decreto Ley 6.250/58 de Defensa Antiaérea Pasiva Territorial, convalidada por Ley 14.467.
- Decreto 270/90. Coordinación de la respuesta nacional en situaciones de desastres.
- Ley No. 24.059 de Seguridad Interior.
- Decreto 660/96, transfiere la Dirección Nacional de Defensa Civil, al Ministerio del Interior, antes en la órbita del Ministerio de Defensa.
- Decreto 1410/96, pasa la Defensa/Protección Civil a ser responsabilidad de la Secretaría de Seguridad Interior.
- Decreto No. 1015/97. Modifica la estructura organizativa de la Secretaría de Seguridad Interior, incorporándose entre otras la Subsecretaría de Planeamiento y Protección Civil.
- Decreto 1045/01, que crea la Dirección Nacional de Protección Civil.

Cabe destacar, que aunque la legislación detallada ut supra es en apariencia abundante y adecuada, en realidad ninguna de ellas establece claramente en que consta la Protección Civil, cuáles son sus particularidades, sus actividades y tareas específicas, ni cuáles serán las responsabilidades y limitaciones de los actores involucrados en dichas operaciones. Y como comentario final mencionaremos que el único documento que la regula adecuadamente (Ley 6533/D/04) todavía sigue siendo solo un proyecto.

Volviendo a la doctrina conjunta mencionada en párrafos anteriores, es justo también decir que la misma no desarrolla en profundidad las operaciones en cuestión, solo se limita a definir las y menciona las etapas que las componen. Para una mejor comprensión de las actividades que comprenderán las operaciones de protección civil, explicaremos brevemente cada una de las fases que la componen⁴⁴:

- **Mitigación.** Es el resultado de las acciones destinadas a reducir o atenuar el riesgo. Comprende la prevención que es el conjunto de medidas y acciones dispuestas con anticipación, con el fin de evitar un impacto ambiental desfavorable o de reducir sus consecuencias sobre la población, los bienes, servicios y medio ambiente y la preparación que consiste en el conjunto de medidas y acciones para reducir al mínimo la pérdida de vidas humanas y otros daños, organizando oportuna y eficazmente la respuesta y rehabilitación.
- **Respuesta:** Son las acciones llevadas a cabo durante un evento adverso, destinadas a salvar vidas y disminuir pérdidas.
- **Reconstrucción:** Es el conjunto de medidas y acciones destinadas a restablecer los servicios públicos esenciales en el área siniestrada y mejorar las condiciones de vida posteriores al desastre en la zona afectada.

⁴³ <http://www.mseg.gba.gov.ar/defensacivil/legislacionh.htm>.

⁴⁴ RC 15-01 Asuntos Territoriales. Ministerio de Defensa – EMCFFAA, p. 6 y 7.

Según el reglamento referido, las FF.AA. participarán en todas las etapas mencionadas, pero tendrán una mayor actuación en la etapa de respuesta, ya que se buscará recuperar rápidamente la normalidad vital de la zona afectada y salvaguardar la integridad de la población.

Otros actores participaran en el desarrollo de estas operaciones, como por ejemplo los órganos gubernamentales municipales, provinciales y nacionales, Fuerzas Policiales y de Seguridad, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales con capacidad de cumplir las funciones que demanden este tipo de operaciones y la población civil. Con respecto a este último actor es necesario resaltar que, una vez producido el desastre, intervendrán grandes cantidades de civiles ya sea como voluntarios para contribuir en la mitigación del hecho o como víctimas del mismo, en ambos casos deben ser contenidos por el actor estatal correspondiente, ya sea para dirigirlos en sus acciones o para salvaguardar su integridad personal. Como se puede observar, el espectro de actores intervinientes es sumamente amplio y lo será mucho más si la acción de Protección Civil se realiza en algún país de la UNASUR que precise de una intervención regional.

Por lo tanto, las fuerzas nacionales que participen en este tipo de operaciones, deberán ser conscientes que esto podrá producir un sinnúmero de situaciones problemáticas, propias de trabajar con personas u organismos que no conocemos y que podrán poseer procedimientos operativos no coincidentes con los nuestros, en este punto podemos observar nuevamente la importancia de estar formados en las habilidades y destrezas propias de los medios alternativos de resolución de conflictos, los cuales nos permitirán acercar posturas y focalizar objetivos en común.

Hasta aquí hemos analizado el marco teórico en el que se encuadran las conocidas operaciones de apoyo a la comunidad o de Protección Civil, y esto fue hecho con la intención de echar un poco de claridad sobre ellas, ya que muchos de nosotros hemos participado en muchas actividades ligadas al apoyo a la comunidad pero desconocíamos su origen y reglamentación.

En relación a los posibles problemas que se podrán configurar en este tipo de operaciones es necesario recordar que su finalidad es resguardar a la población civil de las graves consecuencias que acarrea un desastre, y que aquí no existen enemigos u oponentes, existen personas que sufren las consecuencias del desastre y personas con las que trabajaremos con denuedo para ayudar a los afligidos. Si bien esta afirmación puede llegar a sonar como una obviedad, observarla y comprenderla nos orienta a ubicarnos en el lugar del otro e intentar comprender su visión del problema para poder arribar a una solución adecuada en caso de surgir un problema.

Con la intención de graficar la complejidad de este tipo de operaciones presentamos la siguiente experiencia personal:

Estando destinado en la Compañía de Cazadores de Monte 18, con asiento en la localidad de Bernardo de Irigoyen (Mnes), participé de las actividades que el Gobierno de la Provincia de Misiones y la Municipalidad de San Antonio desarrollaron como respuesta a los desastres producidos por un violento tornado en la localidad de San Antonio de la mencionada provincia. Allí,

como responsable de la fracción del Ejército Argentino que realizaba actividades de distribución de materiales de construcción, comida y evacuación de heridos y desamparados, debí enfrentar situaciones críticas donde debí aplicar técnicas de negociación y mediación para poder brindar una solución y evitar una escalada de violencia. Los problemas se suscitaron, en su mayoría, debido a la escases de los materiales y la comida en contrapartida con las grandes necesidades que sufrían los civiles afectados, provocando muchos incidentes entre ellos donde solo la presencia de un militar pudo apaciguar los ánimos, siendo garantía de imparcialidad y ecuanimidad. Cabe destacar que las técnicas de negociación aplicadas en esa oportunidad las había aprendido durante mi participación de la misión UNMISSET en Timor Oriental durante el año 2002”.

Situaciones como la descrita con seguridad existirán cientos, ya que el Ejército Argentino ha sido un permanente participante en este tipo de operaciones y todos nosotros, en mayor o menor medida, tenemos una experiencia para recordar y comentar en la cual las soluciones adoptadas pudieron haber sido eficaces o no tanto. Pero más allá de los resultados obtenidos, lo que nuestra experiencia nos indica de forma inequívoca es que debemos estar adecuadamente capacitados para enfrentar este tipo de problemas, ya que la vida y el bienestar de nuestros compatriotas podrían verse seriamente afectadas.

Construcción de un Sistema de Defensa Subregional.

La Directiva de Organización y Funcionamiento de las FFAA establece que en relación *“de la participación de las Fuerzas Armadas en la construcción de un Sistema de Defensa Subregional, basado en la consolidación progresiva y creciente de mayores niveles de confianza mutua, se tendrá presente que esta misión subsidiaria del instrumento militar deberá considerarse como factor a contemplar para el diseño y la determinación de las capacidades del instrumento militar, específicamente en lo que refiere a la obtención de los necesarios niveles de interoperabilidad y complementariedad militar efectiva con los países de la subregión”*⁴⁵.

Como podemos ver, ésta misión subsidiaria está más relacionada con los niveles estratégicos de la conducción cuya responsabilidad radica, entre otras, en el diseño de las Fuerzas integrantes del Sistema de Defensa Subregional. Al Oficial Jefe esta misión le presentará otro tipo de desafíos en comparación con las misiones subsidiarias desarrolladas anteriormente, ya que podrá encontrarlo formando parte de algún órgano de asesoramiento y asistencia que deba realizar planeamientos conjuntos/combinados e integrados por representantes de la conducción política de las fuerzas, donde los temas a tratar estén relacionados con el diseño de fuerzas combinadas, adquisición de materiales compatibles entre las Fuerzas de la región, la ejecución de adiestramiento o el despliegue de las Fuerzas Combinadas de Paz ya existentes.

Esta actividad conjunta combinada implicará, con un alto grado de posibilidad, la pugna de intereses o puntos de vista particulares que cada Fuerza Armada nacional posea, como así también las de los representantes de nuestros países hermanos. La importancia y

⁴⁵ Directiva de Organización y Funcionamiento de las FFAA. Sitio web citado. 05Abr12.

trascendencia de las decisiones que se adopten en este ámbito impone que los Oficiales Jefes que participen en esta actividad dominen profundamente las técnicas de negociación y determinen cuales se ajusten a las características de la situación que se viva, para poder imponer y resguardar los intereses que la conducción del Ejército Argentino crea adecuados.

SECCION III

CONCLUSIONES PARCIALES

Como habíamos dejado en claro al principio del presente capítulo, la finalidad de éste era reconocer qué situaciones críticas, derivadas del cumplimiento de nuestra misión, podrían requerir en su solución la aplicación de métodos y técnicas de negociación por parte de los Oficiales Jefe del Ejército Argentino y si ellas justifican la enseñanza de dicha disciplina a los Oficiales que cursen el CiFOEM; para ello hemos analizado los escenarios posibles el marco internacional y el regional en donde nuestra fuerza podrá desempeñar funciones tanto operacionales como humanitarias; y también fueron objeto de análisis la misión principal del IM y las llamadas misiones subsidiarias.

En este sentido podemos establecer que las operaciones que ejecutará el IMT en cumplimiento de las misiones asignadas, poseerán en general las siguientes características:

- Se desarrollaran en ambientes complejos y en continua evolución.
- Multiplicidad de actores, tanto militares como civiles, nacionales como internacionales.
- Injerencia de organizaciones no gubernamentales alineadas o no con la conducción de las operaciones en desarrollo y que podrán responder a intereses divergentes a los nuestros.
- Permanente presencia de medios de comunicación social y empleo de altas tecnologías.
- Permanente dependencia de la conducción política nacional e influencia del marco internacional.
- Acciones tácticas menores podrán tener consecuencias estratégicas de importancia.
- Permanente búsqueda de resolución de los conflictos en forma pacífica y respeto por los derechos humanos.
- Salvaguarda de la población civil y realización de esfuerzos por resguardarla de las consecuencias propias del conflicto, como son la violencia y el abuso.

Este escenario nos da una base cierta para demostrar que la complejidad de los problemas que deberá enfrentar el Oficial Jefe, ya sea por el tipo de operación a ejecutar, por las características de los actores, por el ámbito donde se desarrollan o por el nivel estratégico donde desempeñe funciones. En todas las operaciones analizadas en el presente capítulo pudimos reconocer posibles situaciones críticas donde un mal manejo del conflicto, especialmente en su etapa inicial, puede implicar que el mismo escale en forma desproporcionada con graves consecuencias para la población y la propia tropa.

Por lo general, estas situaciones se producen por errores en la apreciación del problema y conducción del proceso de resolución por parte del Oficial Jefe que sea responsable de la actividad. Obviamente que ello ocurre de manera involuntaria pero es consecuencia

de la falta de capacitación profesional en disciplinas complementarias, las cuales le permitirán manejar eficientemente controversias interpersonales en ambientes inestables, en la realidad el Oficial sale a cumplir con su misión, si no se ha formado al respecto, munido solamente de su criterio y buen tino, y ello en ocasiones no es suficiente.

Una de esas disciplinas complementarias en las que se pueden capacitar los Oficiales es la conflictología, ella nos brinda herramientas científicamente desarrolladas, a lo largo de décadas, en base *a la observación, interpretación e intervención de procesos conflictivos*⁴⁶ de todo tipo. Conocer y dominar los métodos y técnicas de negociación le permitirá al Oficial Jefe, en un primer momento, obtener importantes ventajas en una situación crítica o disputa donde los intereses de la Fuerza estén en riesgo; ya sea en el marco una negociación por asignación de recursos en el Nivel Estratégico Militar o en un incidente táctico en el marco de una OMP, en ambas situaciones tendrá una gran factibilidad de éxito.

Ahora bien, a simple vista parece que el culpable de todos los males futuros será el Oficial a cargo de resolver la situación crítica, ya que no se encontraría debidamente capacitado para afrontar eficientemente las misiones que se le asignen. Pero en realidad quien está fallando es la Fuerza, ya que es ella quien debe formarlo y perfeccionarlo a lo largo de su carrera, debiendo contemplar a la negociación en alguna de las etapas del proceso. No hacerlo o hacerlo a medias es arriesgarse, como Institución, a que en alguna situación crítica de importancia el criterio y el buen tino del Comandante a cargo falle rotundamente y las consecuencias de ello sean estratégicamente desastrosas e irreparables. Esto es un lujo que el Ejército Argentino no se puede dar.

⁴⁶ VINYAMATA, Edward. Op. cit., p. 14.

Capítulo II

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACION

Determinadas ya, en el capítulo anterior, las posibles situaciones conflictivas que podrían requerir un abordaje particular para su pacífica resolución, es necesario comenzar a analizar los métodos y técnicas de negociación que la conflictología, o por lo menos la mayoría de los autores pertenecientes a ésta disciplina, establece como las más eficientes en la actualidad. La finalidad de éste capítulo es determinar si estas herramientas son pertinentes que el Oficial Jefe del Ejercito Argentino conozca y domine, ya sea en su totalidad o seleccionando las que más se adecuen a nuestras necesidades.

En relación a los métodos y técnicas de negociación vigentes, es necesario resaltar la existencia de una gran cantidad de autores que postulan diferentes formas de realizar una negociación, y esto radica fundamentalmente en que la conflictología es una ciencia relativamente nueva y la mayoría de sus máximos exponentes provienen de muchas otras ramas del saber, con la consiguiente carga formativa que los diferencia. Estos matices de enfoque se ven profundizados cuando comienza a tallar también el factor cultural y religioso de cada uno de los estudiosos del conflicto.

Sección I

Los Métodos de Negociación

En esta investigación nos centraremos en el análisis de los métodos y técnicas de negociación desarrolladas a la luz de la teoría desarrollada en 1980 por los profesores de la *Harvard Business School* Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury, mundialmente conocida como el Método Harvard de Negociación (MHN). Cabe aclarar que no desarrollaremos estrictamente el método mencionado, ya que el mismo ha ido evolucionando desde su creación hasta nuestros días, sino que lo tomaremos como referencia para sentar los límites que tendrá nuestro análisis.

El Método Harvard, un cambio de paradigma.

Con seguridad al leer el párrafo anterior muchos se preguntarán por qué la teoría desarrollada por Roger Fisher y sus colegas, hace ya más de tres décadas, es referencia obligada de la mayoría de los negociadores en el mundo, y por ende está presente en este trabajo, y la respuesta es sencilla: cambió el paradigma de la negociación...!!!.

La negociación tradicional, empleada antes de desarrollada esta teoría, establecía como dogma que para poder ganar en una negociación, alguien más debía perder. Este tipo de negociación convertía a la disputa de intereses en una salvaje competencia, en una lucha donde todo valía para sacar la mayor ventaja posible. Estas situaciones conllevaban un desenlace donde vencía quien más poder ostentaba, evitando que la raíz del problema encontrase una solución adecuada, y solo se llegaban a acuerdos coyunturales y de corta

duración. Este tipo de negociación es conocida como negociación por posiciones o competitiva, tipificada por el binomio ganar/perder.

Si una controversia entre dos actores se procurase resolver empleando éste método el proceso se desarrollaría generalmente de la siguiente manera⁴⁷:

- Cada negociador adopta una posición frente al problema en cuestión.
- Se defienden cada una de las posiciones de forma intensa y fervorosa.
- Se podrán emplear la presión y la agresión como herramientas de negociación.
- Se produce una escalada en el nivel de agresión que puede desviar el foco de la discusión.
- Vence quien demuestre mayor poder o habilidad. Puede no resolverse la disputa.

En cambio esta nueva forma de negociar, esta forma inteligente de negociar, procura que ambas partes de un conflicto puedan alcanzar sus objetivos lo más satisfactoriamente posible. Intenta transformar una situación de antagonismo y rivalidad a una situación de entendimiento y colaboración, reconociendo los intereses contrapuestos pero buscando soluciones convenientes y a largo plazo. Este estilo negociador es conocido como negociación por intereses o colaborativa, y es reconocida por el binomio ganar/ganar.

Contrariamente al estilo ganar/perder, el método colaborativo que propone el MHN necesita, para poder llegar a una solución del problema, que el negociador no solo piense en sus propios intereses sino también intente ponerse en los zapatos de su contraparte y tratar de dilucidar cuales son las metas que desea alcanzar, y en qué medida favorecer que las alcance contribuye a que nosotros logremos las nuestras. Esta forma de negociar permite encontrar muchas variantes y matices en la negociación, haciéndola fluida y eficiente.

Como podemos ver, éstos dos métodos o estilos negociadores son opuestos diametralmente, siendo considerados en su momento como los únicos posibles a emplear. Quienes tenían la responsabilidad de aplicarlos se dirimían por uno o por otro, siendo que el estilo colaborativo fue resistido inicialmente por ser el más novedoso y menos confrontativo. Recordemos que en el plano internacional en 1980 estaba vigente la división de bloques a causa de la Guerra Fría, y en ese entonces se creía que ceder en una negociación era un evidente signo de debilidad y eso no podía permitirse.

Con el correr de los años, el nuevo panorama mundial y la evolución de los conflictos internacionales, influyeron radicalmente en el cambio de mentalidad entre los negociadores, reconocieron el fracaso del estilo competitivo como paradigma de negociación y se impuso la negociación por intereses como espíritu rector de cualquier proceso de resolución de conflicto. Es importante resaltar que este cambio de paradigma no implicó que el estilo ganar/perder sea enterrado en el olvido, sino que quedó relegado su empleo para ciertas situaciones particulares.

⁴⁷ Tobón, José Ignacio. Método Harvard de Negociación: Cómo negociar con inteligencia. Editorial UPB. Medellín, 1997.

Con la intención de ejemplificar el cambio de paradigma que se produjo en el mundo de la negociación en esos años, transcribiré un ejemplo que los autores Fisher, Patton y Ury emplean para demostrar este fenómeno:

“El tratado de paz entre Egipto e Israel que se planteó en Camp David en 1978, demuestra la utilidad de examinar lo que motiva las posiciones. Israel había ocupado el territorio egipcio de la Península del Sinaí desde la guerra de los Seis Días en 1967. Cuando Egipto e Israel se reunieron en 1978 para negociar una paz, sus posiciones eran incompatibles. Israel insistía en conservar una parte del Sinaí. Por su parte, Egipto insistía en que debía devolverse a su soberanía hasta la última pulgada del Sinaí. Una y otra vez, se dibujaron mapas que mostraban posibles fronteras para dividir el Sinaí entre Egipto e Israel. Aceptar un compromiso de este tipo era totalmente imposible para Egipto. Para Israel, era igualmente inaceptable regresar a la situación de 1967.

La distinción entre sus intereses y sus posiciones hizo posible el logro de una solución. El interés de Israel era su seguridad; no quería que hubiera tanques egipcios en la frontera, listos para cruzarla en cualquier momento. El interés de Egipto era la soberanía; el Sinaí había pertenecido a Egipto desde la época de los faraones. Egipto había recobrado su plena soberanía muy recientemente, después de siglos de dominación por griegos, romanos, turcos, franceses y británicos, y no estaba dispuesto a ceder territorio a ningún conquistador extranjero.

En Camp David, el presidente Sadat de Egipto y el primer ministro Begin de Israel aceptaron un plan que devolvía el Sinaí a la plena soberanía egipcia, y que garantizaba la seguridad de Israel desmilitarizando grandes áreas. La bandera de Egipto ondearía en todas partes, pero no habría tanques egipcios en las cercanías de Israel⁴⁸”.

En este ejemplo histórico se puede ver como dos acérrimos enemigos, con grandes diferencias religiosas y que años antes se habían enfrentado en una sangrienta guerra, pudieron solucionar una disputa de soberanía con solo cambiar el enfoque de la negociación. Dejaron de lado sus posiciones y se centraron en sus intereses, en otras palabras dejaron de competir y comenzaron a colaborar.

Los métodos de negociación modernos.

En la actualidad las personas negocian y tratan de imponer sus intereses en todos los ámbitos de la vida y no solo de forma personal, sino también empleando todos los medios que las nuevas tecnologías nos brindan. Se negocia por teléfono, vía mail, a través de video conferencias y en idiomas que no son los nativos de los negociadores. El siglo XXI nos encuentra inmersos en un mundo totalmente globalizado e intercomunicado, donde los conflictos evolucionan permanentemente obligando al negociador, si desea ser exitoso en su empresa, a no atarse a esquemas rígidos y ser lo suficientemente flexi-

⁴⁸ Fisher, Roger y otros. Op. cit, p. 40.

ble para poder adoptar diferentes estrategias y métodos de negociación, como así también seleccionar adecuadamente que técnicas empleará.

El escenario descrito en el párrafo anterior obligó a los estudiosos del conflicto a determinar y desarrollar nuevas formas de negociar, ya que los estilos ganar/perder y ganar/ganar resultaban inadecuados para un sinnúmero de situaciones que se le presentaban a diario.

Si hacemos un poco de retrospectiva de nuestras vidas reconoceremos situaciones donde, ante un conflicto de intereses propios con los de otra persona, pudiendo ser ésta familiar, amigo o camarada, hemos cedido nuestras aspiraciones por un fin superior o por mantener dicha relación, o en otros casos ni siquiera hemos confrontado, evitando así cualquier tipo de disputa. Esto nos da la pauta que existen otros estilos o métodos a la hora de negociar y que son, a grandes rasgos, un reflejo de cómo cada uno de nosotros reacciona ante un mismo conflicto.

Respondiendo a esta lógica Franc Ponti establece, en su libro “Los caminos de la negociación”, que los métodos tradicionales de negociación han evolucionado y en la actualidad son los siguientes⁴⁹:

- Método competitivo.
- Método colaborativo.
- Método del compromiso.
- Método acomodativo.
- Método evitativo.

Cada uno de estos estilos, según el mismo autor, impone que el negociador adopte posturas claramente definidas y emplee técnicas particulares que le aseguren alcanzar el objetivo fijado. Es importante resaltar que si bien dentro de los métodos modernos también son contemplados el método competitivo y el colaborativo, el enfoque con que son desarrollados ha cambiado comparado con el empleado en sus inicios.

Actualmente se considera que en toda negociación hay dos factores que serán motivo de evaluación permanente, siendo uno el nivel de relación que tenga quien negocie con la parte oponente y el otro el resultado del proceso negociador. Al elegir un método de negociación se deberá priorizar a uno de estos actores por sobre el otro, esto se aprecia claramente en el siguiente gráfico:

⁴⁹ Ponti, Franc. Los caminos de la negociación. Ediciones Gránica S.A, 2005, p. 16.

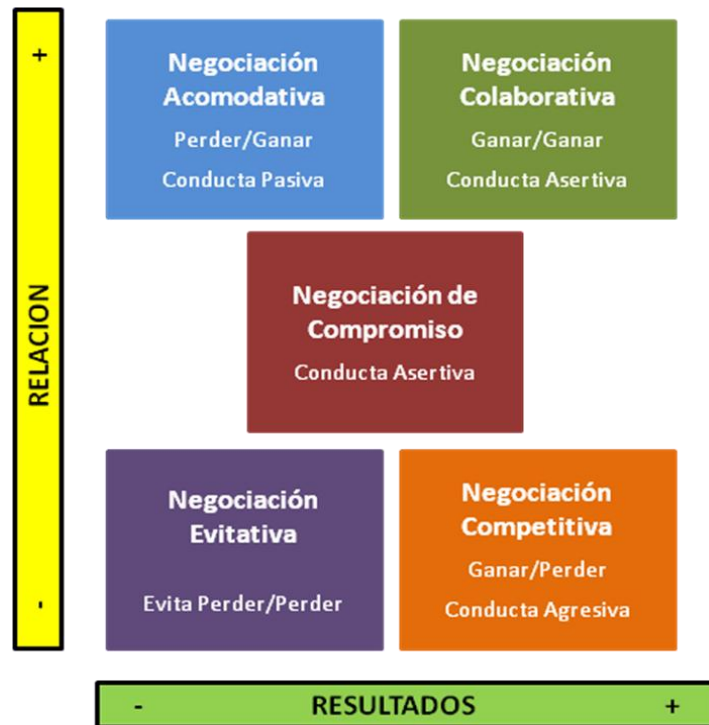


Figura 3. Cuadro de valoración resultado/relación⁵⁰

En el método competitivo 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. En este estilo de negociación es empleado en situaciones donde el bien o valor disputado es indivisible, predominando entre quienes negocian un pensamiento de suma cero (ganar/perder).

En una negociación de estilo colaborativo quien pujan 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. Este método, 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 acordada. A esto se lo denomina “ampliar el pastel”. En este proceso predomina el pensamiento de suma variable, lo que se conoce en la jerga de la conflictología como ganar/ganar.

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. Esta acción es la que caracteriza al método del compromiso, que no debe ser confundido con el colaborativo ya que no se basa en la buena relación entre las partes, sino de cerrar un trato en forma equitativa y rápida.

⁵⁰ Lewicki, Roy y otros. *The Fast Forward MBA in Negotiating and Deal Making*. J Wiley & Son Inc. Washington DC, 1998, p. 118.

Cuando la relación con la otra parte es más importante que el resultado de la negociación, quien participe en ella podrá sacrificar parcial o totalmente sus propios intereses beneficiando a su oponente (perder/ganar). Este estilo, denominado método acomodativo, también podrá ser empleado en el marco de una estrategia especulativa, ya que buscará ceder hoy para lograr un beneficio mayor en un futuro mediato.

Y por último haremos referencia al método evitativo, que será empleado cuando no interese negociar o el hacerlo no sea rentable para los propios intereses. Este estilo impone que se rechace de forma calculada la negociación, pero se deberá contemplar que ello 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 podrá agravar el conflicto existente entre las partes, donde ambos verían afectados la integridad de sus intereses (Evitar perder/perder).

Habiendo desarrollado los cinco estilos o métodos de negociación, es necesario resaltar que existe una corriente de pensamiento dentro de la conflictología que sostiene que, durante un proceso negociador, los estilos deben ser empleados en su forma pura, evitando cambiar de método a lo largo del proceso. Esta aseveración surge de la idea de que cambiar el estilo negociador a mitad de un litigio podría ser visto como un signo de debilidad o flaqueza, y ser aprovechado por su oponente. Generalmente este tipo de elección es propio de negociadores provenientes de culturas estructuradas y rígidas.

Negociación Situacional: La clave del éxito?

Ante la certeza de que ninguna situación crítica es idéntica a otra y que aplicar en ellas un solo método de negociación es sinónimo de fracaso, los estudiosos del conflicto desarrollaron un nuevo método llamado “Negociación Situacional”.

Este nuevo concepto sostiene *“la idea de que no existe un mejor estilo de negociación, sino que el negociador debe cambiar su forma de negociar en función de las circunstancias en las que opere en un momento determinado”⁵¹*.

Este método impone que el negociador posea un amplio abanico de habilidades que le otorguen una sólida capacidad para analizar una situación crítica, seleccionar una estrategia eficiente, interactuar con personas o grupos y obtener resultados positivos. En resumen, quien negocie debe poseer una *“inusitada capacidad de transformación comportamental”⁵²* que le permita determinar, ante cada situación, cuando deba competir, colaborar, acordar, ceder o negar un acuerdo.

Es fundamental que quien negocie tenga la habilidad para lograr identificar claramente la situación que está viviendo, que posea las herramientas que le permitan conocerse como negociador siendo consciente de sus fortalezas y debilidades y por último que sepa seleccionar la estrategia y las técnicas adecuadas que le aseguren un aceptable margen de éxito.

⁵¹ Ponti, Franc. Op. cit, p. 26.

⁵² Ponti, Franc. Op. cit, p. 27.

A continuación, y siempre en el marco de la negociación situacional, desarrollaremos los métodos de negociación descriptos brevemente en párrafos anteriores, pero con la particularidad que lo haremos centrándonos en determinar en qué situaciones debemos negociar con cada uno de ellos.

Método competitivo (ganar/perder). Antes que nada, tenemos que aclarar que si bien se considera a éste método como “agresivo” no implica que para lograr el objetivo deseado se deba ser violento u ofensivo, al contrario se debe tener permanente control de ánimo para no caer en ese tipo de agresión, ya que desde ese umbral será muy difícil retornar. Por lo tanto un negociador podrá emplear un estilo competitivo o de posición cuando:

- La negociación se realiza esa única vez y la relación no deba ser preservada necesariamente.
- La negociación implique que el bien en disputa sea indivisible, y por lo tanto el resultado final será que alguien gane y otro pierda el control, posesión o usufructo de dicho bien.
- El objeto de la negociación sea el precio de un bien o servicio.
- Se enfrente a un negociador cuyo perfil o actitud nos dé la pauta que empleará el estilo competitivo.

Un ejemplo de este tipo de negociación lo podremos observar en el relato de la siguiente experiencia personal, donde el estilo es agresivo por el hecho de que se obtiene un beneficio si realizar una concesión a cambio, y no por una actitud violenta:

“A mediados del mes de agosto del año 2001, en circunstancias en que me desempeñaba como miembro del Estado Mayor del 7mo Contingente Brasileño en Timor Oriental, en el marco de la UNMISSET, y en cumplimiento de una misión de escolta de convoy que trasladaba por vía terrestre dos helicópteros del Ejército de Chile, el mismo fue detenido por un grupo de timorenses que bloqueaban la ruta en reclamo de mayor asistencia humanitaria.

Ante esta situación el Oficial a cargo de la operación se aproximó hacia ellos y pidió hablar con el líder de la protesta, haciéndose presente de inmediato un anciano al cual se le preguntó cuál era el motivo del bloqueo. Interiorizado de las demandas de la muchedumbre, el mencionado Oficial le informó al anciano que no estaba en sus manos solucionar sus requerimientos y no tenía autoridad para hacerlo, pero se comprometía a informarlo a sus superiores, acto seguido le requirió que despejaran la ruta y dejaran circular al convoy ya que de lo contrario estarían impidiendo una misión oficial de la ONU, con las graves consecuencias negativas que ello les podría traer.

Como consecuencia de la negociación, que tuvo una duración de unos veinte minutos, la ruta fue liberada y el convoy pudo llegar a destino según lo planeado originalmente”.

Método colaborativo (Ganar/Ganar). En muchas oportunidades cuando se menciona este tipo de estilo se tiende a confundir, por el hecho de ser colaborativo, con un encuentro de amigos o colegas que se reúnen para hacerse favores y ayudarse mutuamente. Pero ese es un error que se puede pagar muy caro, ya que nada tiene que ver con su espíritu ni su finalidad. Este método es una alternativa válida a ser empleada cuando se aprecie que el método competitivo no nos favorecerá en la obtención del mejor resultado posible. En general se empleara este tipo de negociación cuando:

- Además del resultado se busque o necesite mantener una buena relación con la otra parte.
- La negociación se produzca en el seno de una organización, y el emplear un estilo confrontativo pueda acarrear inconvenientes en el funcionamiento de la misma o entre sus integrantes.
- Las dos partes de una negociación tienen intereses en común y los beneficios de uno lo son también para el otro.
- Las partes se necesitan entre sí porque sus finalidades son interdependientes o comparten objetivos en común.

A continuación presentaremos un ejemplo donde los actores involucrados no solo optan por emplear el método colaborativo, o de negociación por intereses, sino que precisan hacerlo imperiosamente para poder cumplir con sus objetivos individuales y colectivos. Al leer el siguiente texto reconoceremos claramente las oportunidades de aplicación mencionadas anteriormente.

“La interdependencia de las organizaciones civiles y militares que responden a las frecuentemente crecientes y devastadoras complejas emergencias alrededor del mundo se está volviendo cada vez más evidentes. El mejor entendimiento de las diferencias culturales entre las organizaciones civiles de asistencia humanitaria (HAO) y las organizaciones militares podrían ayudar al personal de las organizaciones civiles y a los militares a trabajar conjuntamente más efectivamente en complejas emergencias, así como en operaciones de paz, respuestas a desastres naturales, administración de las consecuencias de los mismos y la asistencia humanitaria...”

“... Se están emprendiendo esfuerzos a través de organizaciones no gubernamentales (ONG), seminarios, publicaciones militares y ejercicios de adiestramiento militar, tal como el Prairie Warrior en la Escuela de Comando y Estado Mayor así como el Purple Hope en la Escuela de Estado Mayor de las Fuerzas Conjuntas, para ayudar a que los civiles y militares que están trabajando conjuntamente en las organizaciones de asistencia humanitaria se entiendan mejor mutuamente. Un adiestramiento conjunto es esencial para un mejor entendimiento mutuo. Operaciones efectivas de asistencia humanitaria requieren la cooperación civil y militar para facilitar la unidad de esfuerzo para alcanzar los objetivos deseados...”

“... Un efectivo esfuerzo coordinado entre las agencias civiles y los militares en las complejas emergencias es esencial. Durante el transcurso de las mismas e inmediatamente después, la situación de seguridad puede ser tan volátil que el personal militar deberá proporcionar asistencia humanitaria a los civiles. Aún en estas circunstancias extremas, la interdependencia civil-militar es necesaria. La responsabilidad primaria de los militares es establecer y mantener un ambiente seguro y estable. Una vez que se ha logrado esto, el personal civil puede ayudar a la población afectada a satisfacer sus necesidades esenciales y a ayudar a reconstruir su sociedad”⁵³.

Método del compromiso. Tal cual lo define el diccionario de la Real Academia Española, compromiso significa obligación contraída o palabra dada, y en eso se basa este método de negociación y, como se dijo anteriormente, no debe confundirse con el estilo colaborativo. Por ciertos autores es considerado un estilo híbrido o intermedio ya que puede sacrificar parte del resultado y de la relación con tal de cerrar un acuerdo. Este estilo será utilizado cuando:

- La colaboración o cooperación entre las partes es muy difícil o compleja.
- El tiempo apremia y la realización de una negociación formal puede agravar el conflicto actual.
- Las partes se conforman con una repartición más o menos equilibrada de un bien.

Si bien es considerado para situaciones particulares para nada debe ser considerado un estilo menor, ya que muchas negociaciones son coronadas con acuerdos, aún en los más altos niveles estratégicos. Los negociadores que empleen este método deberán poseer rapidez y flexibilidad de pensamiento, precisión y sentido estratégico.

Un muy buen ejemplo de este tipo de negociación lo podremos observar en el siguiente relato que describe el proceso de negociación de paz en la Nicaragua post revolución sandinista⁵⁴:

“Después de casi once años en el poder, el 25 de febrero de 1990, el Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN) perdió las elecciones presidenciales a favor de la Sra. Violeta Barrios de Chamorro, la candidata de la Unión Nacional de Oposición (UNO). Los resultados de las votaciones planteaban una situación altamente volátil desde el punto de vista político: Un gobierno liberal debía asumir el poder y un ejército de izquierda, nacido bajo el contexto de una revolución, debía subordinarse a las nuevas autoridades civiles. Nicaragua logró superar la crisis planteada por los resultados electorales, gracias a la firma de un Protocolo de Transición entre el sandinismo y representantes de la UNO. Con la firma de este acuerdo, Nicaragua logró una salida de centro a la crisis planteada por los comicios del 90”.

⁵³ Archer, Sarah E. La cooperación cívico-militar en las complejas operaciones humanitarias. *Military Review* Hispanoamericana Nov-Dic 2003, p. 27.

⁵⁴ Castillo Villarreal y otro. Civiles y Militares: Negociando en la Nicaragua Post-Revolución Sandinista. *Military Review* Hispanoamericana Marzo-Abril 2005, p. 8.

“El Protocolo de Transición representa un acuerdo explícito a través del cual el gobierno electo se compromete a respetar la integridad institucional del ejército y su estructura de mandos conforme a la Constitución y Leyes de Nicaragua, al igual que, apoyar su proceso de profesionalización. A cambio de estas prerrogativas, el EPS dejaría de ser un ejército partidista transformándose en un ejército profesional que aceptaría la autoridad del nuevo gobierno electo. Convirtiéndose, con ello, en el principal garante de su estabilidad”.

“Como producto de los Acuerdos de Transición, la Sra. Chamorro mantuvo en su cargo al General Humberto Ortega, quien estuviera al mando del ejército durante los casi once años de Revolución Sandinista, como máxima autoridad dentro del EPS.”

Método acomodativo (perder/ganar). Este tipo de método no goza, en el común de las personas, de una buena reputación ya que implica ceder parte o la totalidad de nuestros intereses en juego durante un conflicto determinado. En general no estamos acostumbrados a ceder, porque nos da la sensación de haber sido vencidos y que nuestro esfuerzo no valió la pena. En ciertas culturas es impensado que un negociador pueda encarar una discusión con la intención premeditada de perder, aún cuando el resultado pudiera llegar a ser catastrófico para sus intereses.

En este punto es importante comprender que una cesión conscientemente, oportuna y en el marco de un plan previamente diseñado, puede ser una herramienta estratégica muy valiosa en el marco global del conflicto. Cedemos algo de poco valor hoy para tener una ganancia mucho mayor en un futuro mediato. Por lo tanto podemos emplear este tipo de método ante las siguientes situaciones:

- Cuando la relación con la otra parte es mucho más importante que el resultado del proceso.
- Cuando en el marco de una relación entre dos personas u organizaciones se busque fortalecer la relación. Se puede ceder como un buen gesto de cortesía.
- Cuando el objetivo principal a obtener sea a largo plazo y una situación crítica menor pueda poner en peligro ese logro. Perder hoy para ganar mañana.
- En situaciones donde prevé aprovechar los resultados negativos o positivos de la concesión en una futura negociación que la otra parte ignora.
- Cuando esté en juego la paz o la integridad de personas o bienes. Ceder en un inicio puede ayudar a descomprimir una situación crítica.

Para comprender mejor la importancia que tiene el saber ceder a tiempo emplearemos una situación que ocurrió en el marco de la misión MINUSTAH y me fuera contada por un Oficial Jefe del Ejército Brasileiro en oportunidad que me desempeñé como Oficial de Entrenamiento en el Centro de Instrucción de Operaciones de Paz (CIOp Paz) perteneciente a la mencionada Fuerza. En el relato no se mencionaran ni grados ni nombres,

ya que es a solo efecto de servir como ejemplo y no tiene como finalidad ser testimonial.

“...En el marco de una misión de escolta de un convoy, que trasladaba alimentos desde el puerto hacia los depósitos de una ONG a unos pocos kilómetros de allí, y habiendo ingresado a las callejuelas de la ciudad, una muchedumbre le cierra el paso a los últimos cuatro vehículos de la columna, dos camiones de carga y dos vehículos ligeros de escolta. El resto del convoy, compuesto por casi doce camiones de carga, aceleró la marcha y logro continuar con su misión...”

“...La muchedumbre, que se agolpó rápidamente alrededor de los camiones, estaba conformada mayoritariamente por mujeres y niños, aunque también había un considerable número de adultos varones que sostenían, a la vista de nosotros, algunos palos y machetes. Todos comenzaron a gritar que estaban hambrientos y que debíamos entregar la carga. En ese lugar el personal de escolta no superábamos los 12 hombres y nuestro armamento no era el adecuado para emplearlo en controlar un disturbio de esas características. Igualmente ordené que algunos soldados tomaran posición sobre la carga de los camiones a modo de disuasión. A medida que pasaban los minutos se aproximaba mayor cantidad de gente, dando un marco aún más complejo...”

“...Con la intención de apaciguar los ánimos de la muchedumbre pido que se haga presente el referente o cabecilla, apersonándose un hombre de unos 40 años que me expreso que tenían hambre y que no iban a esperar que la ONG les entregara los alimentos, que de ahí no se moverían y no sabía cuánto más iba la muchedumbre a contenerse de asaltar los camiones...”

“...Ante este panorama, y consciente que nuestra misión era proteger la carga, informo vía radioeléctrica a mi superior que intentar repeler a la muchedumbre se transformaría en un caos y podría haber víctimas fatales, no solo por nuestros disparos sino también por la estampida humana que se pudiera producir. La respuesta fue que entregásemos los alimentos los mas ordenadamente posible, que acordáramos con el cabecilla que retirarían las mujeres en un primer lugar y luego los hombres y que nos enviarían inmediatamente refuerzos. De esta forma se pudo evitar una tragedia”⁵⁵.

Con respecto a este método de negociación es necesario recordar que debe ser empleado en ciertos casos particulares y evitar que se transforme en una constante ya que de ser así, el negociador podrá ser considerado como un oponente fácil de vencer. Quien tenga una personalidad poco aplomada y sea inseguro podrá tender inconscientemente a ceder constante mente con tal de no entrar en conflictos o disputas, por ello la preparación

⁵⁵ Testimonio inédito del Mayor (EB) Julio Cesar al autor en el mes de Junio del año 2009 en instalaciones del CIOpPAZ, Rio de Janeiro, República Federativa del Brasil.

personal es un aspecto importante a considerar durante la fase previa de una negociación.

Método evitativo (Evitar perder/perder). Básicamente este método se emplea, tal como explicamos anteriormente, cuando se considera que no es conveniente negociar con la otra parte, ya sea porque de hacerlo se podrían poner en riesgo los intereses en cuestión. De ser seleccionado éste método, podrían emplearse otros medios alternativos de resolución de conflictos tales como la mediación, el arbitraje o un proceso judicial. Es evidente que al negarnos a negociar estamos poniendo en riesgo la relación con el otro negociador o la parte representada, en ese sentido deberá evaluarse cabalmente las consecuencias negativas de este estilo. Como norma general se evitara negociar cuando:

- El proceso pueda tornarse agresivo o violento, ya sea por un conflicto latente o porque el objeto del proceso sea sumamente sensible para las partes o la situación en la que se desarrolla la negociación sea crítica.
- No tenga ningún beneficio a obtener del proceso, ya que el objeto del mismo es un bien o beneficio que ostento o gozo.
- Las consecuencias del proceso impliquen que ambas partes pierdan parte de sus intereses.
- Tenga una alternativa mucho más beneficiosa que negociar.

Como negociadores, es necesario que seamos conscientes de que es importante saber decir no, siendo que esta negativa podrá darse tanto al plantearse una negociación o durante la misma.

Sección II

Las Técnicas de Negociación.

Antes de adentrarnos en la explicación de las técnicas de negociación propiamente dichas, debemos preguntarnos si realmente sabemos qué son y para qué sirven. Confieso que antes de comenzar a bucear en la bibliografía especializada tenía una idea general de lo que eran, pero la realidad me demostró que sabía muy poco de ellas. Para no dejar dudas sobre ellas, las definiremos cómo las herramientas que nos permiten operativizar los diferentes métodos de negociación, y que han evolucionado en el tiempo tal cual lo hicieron los métodos a los cuales sirven.

Para situarlas dentro de la negociación como proceso podemos decir que las técnicas, junto a la estrategia y a las personas, son los caminos que disponemos para llegar a concretar dicho proceso, tal cual lo muestra el siguiente gráfico:

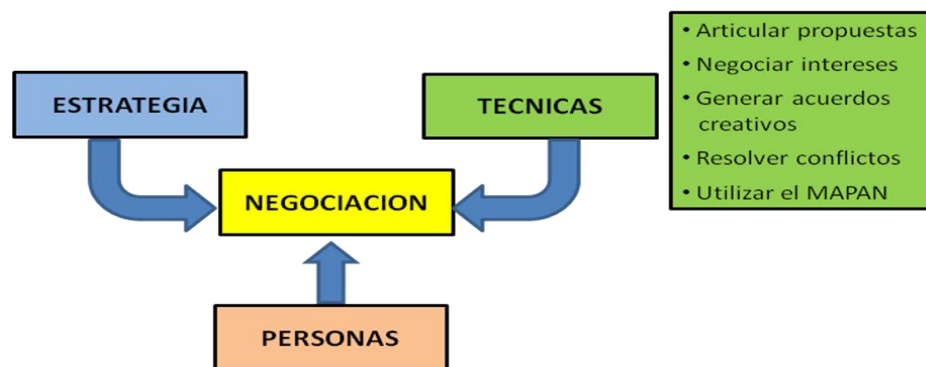


Figura 4. Caminos a la negociación ⁵⁶.

Estos tres caminos o vías no son independientes, por el contrario de su conjugación eficiente depende el éxito o no del proceso de negociación. Para poder comprender esta idea en su contexto global, explicaremos brevemente los otros dos conceptos contenidos en el esquema.

Entendemos por estrategia, o preparación estratégica, a la capacidad de *“preparar el desarrollo de una negociación en función de la información previa que se disponga y a su habilidad para utilizarla en beneficio de los objetivos fijados”*⁵⁷. Esto nos permite afirmar, aunque suene una verdad de perogrullo, que una buena preparación nos da cimientos firmes donde sostener una estrategia eficaz. Es en este “camino”, y haciendo referencia a la preparación previa, donde nos enfocamos en tres factores muy importantes como son la preparación personal, la preparación creativa y la preparación táctica, todas ellas contribuyen a elaborar un plan de negociación que nos otorgue una alta factibilidad de éxito.

Las personas son el otro concepto representado en el gráfico como uno de los caminos necesarios para llegar a una negociación, y esto es así por la esencia misma del proceso, ya que el mismo se desarrolla entre individuos o grupos de personas, pudiendo ser a dos o más bandos. Aquí es donde entran en juego las emociones y las técnicas necesarias para dominarlas, ya que de no hacerlo podrán afectar el resultado de una negociación. Imaginémos un negociador que sea dominado por un sentimiento de ira, de angustia o de temor; sin ninguna duda sería una presa fácil para su oponente. Por lo tanto es, en este “camino”, donde se plasma la relación entre la negociación y la inteligencia emocional, siendo aquí donde el negociador desarrolla habilidades de gestión de las propias emociones, de influencia sobre la conducta de otros actores y comprende cómo se desarrolla la negociación intercultural.

Ahora sí, centrándonos específicamente en las técnicas de negociación, es necesario decir que las mismas son tan variadas casi como autores e investigadores existen dentro de la conflictología. No existe un postulado general, aceptado por la mencionada comunidad, que estipule claramente cuáles son las técnicas de negociación vigentes o por lo menos estandarice los nombres de las mismas, ya que muchos autores le asignan diferentes denominaciones a las mismas herramientas.

⁵⁶ Ponti Franc. Op. cit, p. 40.

⁵⁷ Ponti, Franc. Op. cit, p. 42.

Con la finalidad de fijar el objeto de análisis, adoptaremos la clasificación expresada en el gráfico anteriormente presentado, siendo las técnicas de negociación a considerar las siguientes: articular propuestas, negociar intereses, generar acuerdos creativos, resolver conflictos y emplear el MAPAN.

Articular propuestas. El cierre exitoso de una negociación mediante la aceptación inmediata de una propuesta que beneficie a ambas partes, es lo que cualquier negociador experto podría llamar un proceso ideal. Pero la realidad nos indica que llegar a dicho acuerdo es, en la mayoría de las ocasiones, sumamente dificultoso y mucho más aún si cada actor solo tiene una única postura a defender.

Esta técnica nos orienta a elaborar tantas propuestas como variantes de solución existan, evaluarlas y clasificarlas, por ejemplo, desde la más beneficiosa hasta la que entendemos es nuestra línea a no ceder. Esto dependerá claramente del tipo de estrategia y el estilo negociador adoptado.

En ocasiones el principal obstáculo para emplear esta técnica es el propio negociador ya que *“a pesar de lo valioso que es tener muchas opciones, las personas que participan en una negociación rara vez se dan cuenta de esta necesidad⁵⁸”* y no contemplan alternativas viables a su propuesta inicial. Una forma de evitar caer en este tipo de errores es realizar una adecuada preparación de la negociación, siendo vital una acabada comprensión de la situación crítica que se enfrenta, tanto desde la propia óptica como la del otro actor. Esto ampliará nuestra visión del problema permitiéndonos apreciar un abanico de posibles soluciones que podrán satisfacer las necesidades de ambas partes. Por lo tanto podemos aseverar que no existe una buena negociación sin buenas propuestas.

Negociar intereses. Esta técnica claramente nos remite al inicio del capítulo cuando desarrollamos los métodos de negociación por posiciones y negociación por intereses. Recordemos entonces que significa cada uno de estos términos para poder avanzar en el desarrollo del tema. En negociación se entiende por “posición” al objetivo principal que un negociador desea obtener; e interés a cualquier aspecto, más allá de ese objetivo, que se quiera alcanzar en forma directa o indirecta luego de negociar⁵⁹.

Por lo tanto, y según lo expresado, podemos decir que cada negociador tendrá una posición bien definida como objetivo prioritario, y un número variable de intereses que intentara alcanzar en la mayor proporción posible. La experiencia nos indica que cuando las posiciones son diametralmente opuestas y los negociadores se aferran a ellas, como un naufrago a un salvavidas, la negociación está destinada a fracasar inexorablemente, aún en temas tan importantes como la seguridad mundial.

Esta herramienta nos obliga a conocer cuáles son los intereses del otro actor, que muchas veces pueden ser evidentes y otras tantas estar ocultos. La importancia de conocerlos cabalmente radica en que ello nos dará la oportunidad de cambiar el método de negociación y encontrar caminos alternativos cuando el proceso fracase o se estanque. Una forma fácil de descubrir sus intereses es preguntárselo, para ello se deberán diseñar

⁵⁸ Fisher, Roger y otros. Op. cit, p. 52.

⁵⁹ Pontí, Franc. Op. cit, pp. 97 y 98.

con cuidado las preguntas ya que no todos los negociadores reaccionan de igual manera ante esta situación.

En ocasiones es provechoso que el otro actor conozca nuestros intereses y más aún si son coincidentes con los suyos. Para ello podemos comunicárselos claramente al inicio del proceso o dejar que los descubra de a poco, esto permitirá que establezcamos una relación de empatía que con seguridad favorecerá en el desarrollo de la negociación

Como concepto final creo útil remarcar que detrás de posiciones claramente opuestas pueden esconderse intereses en común, y que estos intereses convergentes son la llave que necesita conocer el negociador para establecer puntos de acuerdo que le permitan desarrollar una negociación fluida y exitosa.

Generar acuerdos creativos. Esta herramienta está íntimamente relacionada con el concepto de estrategia anteriormente comentado, más precisamente con la preparación creativa. Esta técnica se centra en establecer acuerdos que no se encuadren dentro de las soluciones previsibles y estándares, que sean innovadoras y aporten alternativas ingeniosas en la resolución del conflicto.

Para poder elaborar este tipo de propuestas se podrán emplear variadas técnicas creativas como las ya conocida tormenta de ideas, los mapas mentales o la inversión de asunciones. Ellas nos permitirán visualizar el problema con una óptica diferente y abordar la solución del problema munidos de alternativas creativas. Este tipo de técnicas se emplea para problemas complejos donde su solución no es fácilmente percibida.

Es sabido que concebir una solución creativa, generalmente, no es cosa de un chispazo de inspiración sino por el contrario es fruto de un arduo trabajo intelectual, el cual puede llegar a serlo mucho más si el negociador está inmerso en un ambiente conflictivo. Por ello es que muchos expertos recomiendan que quien lleve a cabo una negociación cuente, de ser posible, con un equipo de asesores que puedan aportarle diferentes matices a la forma de abordar la solución del conflicto.

Para emplear estas técnicas es necesario que el negociador se despoje de cualquier tipo de prejuicio creativo ya que todas las ideas serán tenidas en cuenta, aún las más absurdas. Todas las propuestas serán analizadas y evaluadas con la finalidad de determinar su viabilidad, siendo clasificadas en función del éxito posible en alcanzar los objetivos fijados.

Resolver conflictos. Esta técnica de negociación establece que para llegar a un acuerdo favorable y alcanzar los objetivos e intereses fijados es necesario solucionar, en un primer lugar, todo conflicto que pueda entorpecer el normal proceso de negociación. Estos conflictos menores, ajenos al problema principal que motiva la negociación, pueden darse tanto en la relación que mantenga en negociador con el otro actor, o bien se pueden producir como consecuencia del ambiente que se genere en torno del proceso, ya sea por el nivel de agresión previa o por la importancia y sensibilidad de los temas a negociar, como por ejemplo las negociaciones que se llevaron a cabo entre Estados Unidos y la Ex URSS por las armas nucleares en el marco de la guerra fría.

Este escenario podrá configurarse antes de iniciarse la negociación o durante la misma, lo que no puede ocurrirnos es que nos tome por sorpresa. Prever estas situaciones nos permitirá realizar una adecuada preparación emocional que nos ayude a contener cualquier tipo de reacción negativa que podamos tener ante un estímulo negativo de la contraparte o del entorno.

En ese sentido, cuando el problema o conflicto se configure por el entorno al proceso de negociación, los autores Ury, Fisher y Patton en su libro *Si de acuerdo!* recomiendan que sepamos separar el problema de las personas. Los autores mencionados sustentan su consejo afirmando que:

“En una negociación, especialmente en un fuerte desacuerdo, los sentimientos pueden ser más importantes que las palabras. Las partes pueden estar más dispuestas para la batalla que para encontrar juntas la solución a un problema común. Con frecuencia inician una negociación sabiendo de antemano que los riesgos son grandes y sintiéndose amenazadas. Las emociones de una parte generarán emociones en la otra. El temor puede producir ira, y la ira, temor. Las emociones pueden conducir a que la negociación se estanque o se rompa rápidamente⁶⁰”.

Por lo tanto debemos evitar personificar en la figura del negociador al responsable de la existencia del conflicto, ni dejarse influir por ese entorno hostil. Esta percepción podrá tenerla también el otro actor y debemos ser conscientes de ello, previendo adoptar las medidas necesarias para revertir esa situación y lograr un ambiente por lo menos ameno, donde las negociaciones puedan desarrollarse adecuadamente.

En cambio cuando el obstáculo que impide el normal desarrollo de la negociación es producido por la actitud del otro negociador lo recomendado es no tomar una actitud similar, evitando caer en un juego de lucha de personalidades. Este tipo de conductas solo harán que los intereses en pugna pasen a un segundo plano, transformándose el proceso en una discusión inútil. Aquí también debemos separar el problema de las personas.

Tengamos en cuenta que no siempre la agresividad o la violencia serán actitudes hostiles, también lo serán el engaño, la manipulación, el desprecio, la discriminación, el chantaje, el abuso de poder o la presión psicológica. Todas ellas serán percibidas negativamente lo que podrá producir en nosotros reacciones, muchas veces inconscientes, que no ayudarán en el proceso. Los mismos autores afirman que

La clave es mantener el control y saber responder adecuadamente ante cada agresión, de ese modo se evitará una escalada en el conflicto. En función a ello los expertos recomiendan algunas actitudes a adoptar para encausar una negociación conflictiva, ellas son las siguientes:

⁶⁰ Fisher, Roger y otros. Op. cit, p. 31.

- **No reaccione y enfóquese en sus intereses.** Se debe aprender a no dejarse llevar por las emociones y a manejar la comunicación no verbal. Es necesario conocerse y conocer a su adversario para poder anticipar este tipo de actitudes.
- **Permita que su oponente por momentos se sienta ganador.** Cuando reciba una agresión o un comentario hostil vea en qué medida le puede dar la razón, escúchelo asertivamente, háblele mirándolo a los ojos y dele a entender que entiende su punto de vista. Esto hará que disminuya su antipatía, la relación se distienda y la negociación fluya.
- **Mire hacia el futuro y evite apoyarse en el pasado.** Focalice la negociación en las soluciones y no en las causas del problema, y en caso de tener que traerlas a la mesa de discusión no busque culpables, esos solo exaltarán los ánimos y provocará susceptibilidades.
- **Proponga un acuerdo viable.** Al demostrar que estamos dispuestos a llegar a un acuerdo que también atiende los intereses de la otra parte, favorecemos la pronta solución del conflicto. En ese sentido debemos hacer entender a la otra parte del costo que podría tener no llegar a ningún acuerdo.

Emplear el MAPAN. Antes de comenzar a desarrollar la presente técnica de negociación recordemos que la sigla MAPAN significa Mejor Alternativa Posible al Acuerdo a Negociar, y que esta alternativa es ideada y desarrollada durante la preparación de la negociación, en el marco de la preparación táctica incluida en el concepto rector de Estrategia.

Que es la mejor alternativa? es simplemente respondernos qué otra cosa podemos hacer para satisfacer nuestros intereses si no llegamos a un acuerdo con la otra parte. La respuesta a dicha pregunta podrá arrojar un sinnúmero de alternativas, las cuales deberán ser seriamente analizadas y evaluadas para determinar cuál de ellas nos permite alcanzar los objetivos fijados o nos otorga más beneficios a la luz de dichos objetivos.

El MAPAN puede surgir de dos formas, las cuales difieren entre sí en razón de su origen. La primera de ellas es la interna y es consecuencia de un detallado planeamiento por parte del equipo negociador; la otra es la externa y es provista por un tercer actor. Un ejemplo de esta última opción es cuando en el marco de una negociación con un proveedor del Estado por la compra de vehículos de combate, aparece una nueva empresa y realiza una propuesta que, sin ser mejor que la del proveedor con el cual negociamos, nos brinda otros beneficios relacionados a nuestros intereses secundarios, como puede ser la capacitación de personal militar en el área de mantenimiento. Esta nueva alternativa, de origen externo, nos da un elemento de poder para poder negociar en mejores condiciones.

Del párrafo anterior podemos recoger las siguientes afirmaciones, el MAPAN es un as bajo la manga que nos permite alcanzar nuestro objetivo o parte de él aun cuando las negociaciones sean un fracaso total, pero también podrá ser empleado como un factor de presión durante la misma. En este punto nos preguntamos si el MAPAN debe ser conocido por nuestro oponente, ya que si el otro actor no lo conoce no sería factible emplearlo a nuestro favor; a esta pregunta los expertos responden “depende” y tienen sus fundamentos para afirmarlo. El uso del MAPAN debe ser detenidamente analizado con la finalidad de extraer conclusiones si, de ser dado a conocer el MAPAN, el otro actor

puede anularlo o afectarlo de alguna manera reduciendo así nuestra ventaja en la negociación.

Imaginemos un país A, que es mediterráneo y el mayor productor de soja de la región, precisa de un país limítrofe para enviar sus exportaciones vía marítima a su principal comprador. Que los países B y C se encuentran al este del país A, y que B posee un sistema de rutas y ferrocarriles que permiten el transporte de grandes tonelaje de granos y además posee instalaciones portuarias modernas donde atracan barcos de gran calado. Por el contrario el país C es menos desarrollado económicamente, posee un sistema de rutas deficiente, no posee líneas férreas que lo conecten con A y sus puertos solo permiten el atracado de navíos de calado medio.

Entre los países B y C existe una muy buena relación, y tanto es así que B le provee, a través de un moderno sistema de ductos, gas y petróleo a un precio realmente conveniente, ya que C no posee esos recursos naturales. En cierto modo su economía depende de esa provisión.

Por obvias razones de conveniencia el país A comienza a negociar con el país B el empleo de sus vías de comunicación y sus instalaciones portuarias, pero durante el proceso surge un fuerte reclamo de B hacia A por las medidas restrictivas que desde hace dos años aplica a sus productos en su mercado local, y le exige que si pretende exportar a través de su territorio debe levantar dichas medidas que afectan seriamente a su economía.

A causa de este estancamiento en las negociaciones, y previendo que las posiciones no van a ceder, el negociador de A comenzó conversaciones secretas con el representante de C para exportar a través de su territorio. Este acuerdo preliminar implica un menor volumen de exportación pero se asegura el libre tránsito por un lapso de 20 años, previa inversión en mejoramiento de sus rutas y puertos. La merma en la exportación sería de un 15% durante por lo menos 5 años, obligando al país A a replantearse algunos objetivos económicos importantes.

Ante esta situación la pregunta que nos deberíamos hacer, de ser el negociador de A, es si emplearemos nuestro MAPAN (acuerdo con el país C) como factor de presión, o lo mantendremos oculto como alternativa por si fracasan totalmente las negociaciones? el actor B podrá accionar sobre nuestro MAPAN y dejarnos sin alternativas? No hay una respuesta única y valedera para este problema, hay que analizar todas las alternativas y decidir. Valga este ejemplo para que reflexionemos al respecto.

Sección III

Conclusiones Parciales

Llegando a la finalización del capítulo, nos vemos en la necesidad de seleccionar un método de negociación que, por sus características particulares y distintivas, sería pertinente incluir en el CiFOEM, para brindarle al Oficial Jefe la capacidad de abordar los

conflictos de forma científica y metódica y proponer soluciones alternativas cuando el empleo del uso de la fuerza no sea la opción más adecuada.

Hasta aquí hemos desarrollado tres grandes métodos o formas de negociación, siendo ellas la clásica, la moderna y la situacional. Reconocemos como clásica la que solo emplea la negociación por posición y la negociación por intereses; como moderna a la que, además de las usadas en la clásica, contempla la negociación acomodativa, la evitativa y la negociación por acuerdo, empleándolas en sus formas puras. Y por último el método de negociación situacional que es el que contempla el empleo de uno o varios estilos de negociación en un mismo proceso y dependiendo de la situación que se viva.

Para realizar la selección del “método” deberemos basarnos sin dudas en dos aspectos esenciales que fueron desarrollados en el capítulo anterior, las misiones que desempeñarán los Oficiales Jefes y los escenarios posibles donde se empeñarán.

Con respecto a ello podemos decir que las misiones, tanto la principal como las subsidiarias, imponen desarrollar tareas muy complejas y en escenarios que son totalmente disimiles, ya que se los considera tanto dentro como fuera de nuestro país. Ello obliga al militar argentino a contar con una flexibilidad mental y capacidad de análisis importantes ya que, como vimos anteriormente, esas misiones implican realizar operaciones de combate, en defensa del propio territorio, contra un enemigo que por lo menos igualará su formación profesional, operaciones de mantenimiento de paz en donde podrá o no existir un oponente y donde, por el contrario, siempre existirán personas a quien ayudar y proteger, de operaciones de apoyo a la comunidad donde el objetivo de su accionar es paliar el sufrimiento de la población; y eventualmente ejecutar operaciones de seguridad interior siendo ésta, a mi criterio, la más compleja de todas porque contempla realizar tareas dentro de nuestro país y para las cuales no estamos capacitados aún.

Ahora bien, teniendo como referencia lo desarrollado en el párrafo anterior, podemos concluir que el método de negociación a adoptar nos debe dar la habilidad de poder abordar cualquier tipo de conflicto, aún en ambientes complejos, donde la situación que lo enmarque sea cambiante. Nos debe brindar flexibilidad en los procesos y la posibilidad de ejercer la libertad de acción con respecto a la parte oponente.

En pocas palabras podemos concluir que el método que se corresponde con nuestra actividad profesional es la negociación situacional. Este método nos brindara las habilidades necesarias para encarar la solución pacífica de un problema con una gran posibilidad de éxito, claro está que ello depende de cómo las usemos.

Con respecto a las técnicas, no vemos la necesidad de hacer una selección ya que son parte del método seleccionado. Recordemos que son herramientas que el negociará podrá usar en el desarrollo de una negociación, y no debemos pensar que sólo las analizadas son efectivas, muchas de ellas son producto de la experiencia de expertos negociadores y por lo tanto evolucionarán en el tiempo o aparecerán otras que podrán ser tanto o más útil, con esto queremos decir que debemos estar atentos a cómo evoluciona esta disciplina que hoy conocemos como conflictología.

CAPITULO III

LA NEGOCIACION COMO HERRAMIENTA PARA LA PAZ

Hasta aquí hemos analizado nuestra misión y determinado la necesidad de contar con conocimientos relacionados a la resolución de conflicto por medios alternativos al empleo de la fuerza, y hemos estudiado los métodos de negociación conocidos entre los expertos y posteriormente seleccionamos cuál de ellos se ajusta mejor a nuestras necesidades. Ahora nos centraremos en analizar cuál es el método que la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha adoptado como método de abordaje y resolución de conflictos en el marco de una operación de mantenimiento de la paz (OMP), con la finalidad de determinar si el método empleado satisface nuestras necesidades, ya sea en forma completa o parcial, y si debe ser considerado para incorporarlo en la propuesta final del presente trabajo. En éste análisis no solo estará bajo nuestra lupa el método sino también aquellas técnicas de negociación, propias del mismo, que no hayamos analizado en el capítulo anterior.

Para desarrollar nuestro estudio nos basaremos exclusivamente en la doctrina y documentos propios de diferentes agencias de la ONU y en manuales o documentos de otras instituciones específicas, tanto estatales como privadas y reconocidas oficialmente por la mencionada organización supranacional, que desarrollan funciones educativas relacionadas a la formación de negociadores o peacekeepers.

En resumen, lo que buscaremos en el presente capítulo es responder algunos interrogantes que nos ayuden a concluir si los métodos y técnicas de negociación, enseñados actualmente en ciertos institutos de nuestras Fuerzas Armadas relacionados a la formación de peacekeepers, cubren integralmente nuestras necesidades o, si por el contrario, solo nos brindan herramientas que son aplicables solo a cierto tipo de problemas. Recordemos que nuestra búsqueda está orientada por las misiones, tanto principal como subsidiarias, que la conducción política nacional le ha impuesto al IMT, por lo tanto el método y las técnicas a seleccionar deben permitirnos aplicarlas en los diferentes escenarios que de las misiones se desprenden.

SECCION I

FUNDAMENTOS DEL EMPLEO DE LA NEGOCIACIÓN

La ONU en su carta orgánica establece a la negociación como una herramienta útil y necesaria para mantener la paz entre dos partes en conflicto, ese documento en su capítulo VI establece que *“las partes en una controversia cuya continuación sea susceptible de poner en peligro la paz y seguridad internacional, tratarán de buscarle solución, ante todo mediante la negociación, la mediación, la conciliación, la investigación, el arbitraje...”*⁶¹. Es así que esta disciplina se adopta, por consenso internacional, como uno de los pilares fundamentales en que se sustentan las relaciones entre los estados, dejando de lado los métodos violentos que muchos de ellos empleaban, hasta ese entonces, para imponer o defender sus intereses de amenazas externas o internas.

⁶¹ Carta Orgánica de las Naciones Unidas. Capítulo VI: Arreglo pacífico de controversias, Artículo 33.

A raíz de la evolución de los conflictos internacionales y ante la necesidad de ejecutar operaciones de paz por parte de la ONU, la negociación dejó de ser una disciplina de exclusivo uso de estadistas y diplomáticos para convertirse en un recurso indispensable que todo integrante de dichas misiones debe dominar y aplicar, siendo ellos tanto militares como civiles. A quienes participan en una operación de paz se los conoce internacionalmente como peacekeepers (PK), cascos azules o pacificadores.

Ahora bien, es sabido que cada misión de la ONU tiene sus particularidades y que cada conflicto precisa una serie de normas que regulen qué, cuándo y cómo un PK puede negociar o no. Tengamos en cuenta que dependiendo del mandato particular de la misión los militares podrán ejercer el uso de la violencia en diferentes grados o se les estará vedado, pero en cambio siempre aplicarán la negociación para resolver conflictos, aún en situaciones violentas.

En una OMP un PK deberá interactuar con personas de otras culturas, tanto civiles como militares, empleando un idioma que por lo general no será su lengua materna y a menudo inmerso en situaciones críticas, las cuales podrán enmarcarse en un cuadro de inseguridad y violencia permanente. La experiencia indica, que quien domine eficientemente destrezas de negociación, tendrá un alto grado de eficiencia en su labor como pacificador. En ese sentido y en el marco de una operación de paz, el Oficial Jefe podrá negociar lo siguiente⁶²:

- Ubicación de posiciones militares en el terreno.
- Ruptura de cese de fuego.
- Libertad de movimiento para los peacekeepers, las ONG y la población a través de áreas controladas por una o más partes.
- Relación o roles entre peacekeepers y las partes o las autoridades locales.
- Prevención de escaladas o recurrencia de conflicto por las partes, acordando ciertas conductas.
- Resolución de disputas con o entre las partes o entre gente del mismo pueblo o comunidad.
- Reuniones con autoridades locales para coordinar eventos específicos en áreas sensibles.
- Movimiento de tropas y armamentos no autorizados por UN.
- La libre circulación de refugiados o desplazados.
- El intercambio de prisioneros de guerra.
- Libre circulación de ayuda humanitaria.
- Ubicación, forma y tiempo de los lugares de desarme.

⁶² Standard Generic Training Module (SGTM) 5A. Department of Peacekeeping Operation (DPKO), UN, p. 77. www.cecopac.cl/documentos/PDF/MSGTM05A.pdf - 10May12.

- Evacuaciones sanitarias.
- Ruptura del espacio aéreo o marítimo.
- Demarcación de campos minados para evitar accidentes dentro de la población civil.

En este punto es necesario resaltar la diversidad de puestos que podrá ocupar un Oficial Jefe en una OMP, a solo efecto de demostrar la amplitud de situaciones que podrá enfrentar y la necesidad de formarse como negociador antes de iniciar su misión, ya que de ello podrá depender su propia subsistencia. Entre los puestos que podrá desempeñar podemos mencionar los siguientes:

- Integrante del Estado Mayor del comando de la misión.
- Oficial de Enlace.
- Oficial de Entrenamiento.
- Observador Militar.
- Integrante de un contingente nacional (específico/conjunto/combinado).
- Integrante de un contingente extranjero como miembro del Estado Mayor / Plana Mayor.

En la mayoría de las misiones podrá encontrarse en ciudades o bases medianamente pobladas, donde solo deberá preocuparse por cumplir acabadamente sus funciones, pero en otras tantas podrá encontrarse aislado, desplegado individualmente o en pequeños grupos, en zonas realmente críticas donde deberá proveerse su propia seguridad, sus comodidades e incluso hasta su comida.

Esta situación, sumado a los importantes desafíos a enfrentar en una OMP, nos da un claro fundamento de porqué se incluye la enseñanza de negociación dentro de la formación del PK, no se puede dejar en manos de la intuición o el buen juicio aspectos tan vitales como son la seguridad y el bienestar de las personas a proteger o la nuestra propia. Estar metódicamente preparados es la mejor respuesta ante estas situaciones, es por ello que los miembros de la ONU y quienes participan de sus misiones lo adoptan como dogma. Como corolario de esta sección usaremos una frase que expresa sintéticamente la importancia de la negociación y está presente en un manual de entrenamiento que la ONU empleaba como lectura obligatoria para todo pacificador.

"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 de control remoto, no sabe negociar puede poner en riesgo toda una operación de paz, y serán muchos los hombres muertos⁶³".

⁶³ Standard Generic Training Module (SGTM) 5A. Department of Peacekeeping Operation (DPKO), UN, p. 77. www.cecopac.cl/documentos/PDF/MSGTM05A.pdf - 10May12.

SECCION II

EL METODO Y SUS FASES

La ONU orienta a sus pacificadores a formarse en esta disciplina según el Método Harvard de Negociación⁶⁴, en el convencimiento que la mejor forma de negociar, en el marco de una OMP, es empleando un método colaborativo donde se pueda llegar a un acuerdo equilibrado beneficiando, de ser posible, a todos los actores involucrados; oponiéndose de esta forma a los métodos distributivos o de posición que conocimos en el capítulo anterior.

Recordemos que éste método, el colaborativo, se basa principalmente en cuatro pilares fundamentales: separar las personas del problema, concentrarse en los intereses y no en las posiciones, crear condiciones de mutuo beneficio y utilizar criterios objetivos.

El método adoptado para ser empleado por los PK, tal como lo explicamos en el capítulo anterior, centra su esencia en pensar en el otro y ponerse en su lugar, para percibir sus intereses y necesidades. En una OMP no solo se negocia con las partes beligerantes, sino también con los pobladores y autoridades locales, con representantes de agencias de la ONU e integrantes de ONG, tanto locales como internacionales.

En todos los casos mencionados, el negociador deberá tener perfectamente internalizados tres aspectos fundamentales al momento de plantearse una negociación: el mandato de la misión, los intereses del otro actor o parte involucrada y el contexto cultural en que se desarrolla. Un adecuado análisis y comprensión de estos factores le brindará al negociador un panorama claro sobre cuál es el problema principal, en el que deberá focalizar todos sus esfuerzos, y que aspectos del entorno deberá considerar especialmente para no echar por tierra todo el proceso. Esta es una de las particularidades que se pueden reconocer en la aplicación del método Harvard por parte de la ONU, ya que dichas consideraciones no están contempladas en su formato original.

También se establece que el proceso de negociación, propuesto para ser empleado en una OMP, está dividido en cuatro fases, etapas o pasos, dependiendo de la bibliografía consultada. Las fases en que se divide a la negociación son:

- La preparación.
- La apertura.
- La conducción o ejecución de la negociación.
- El cierre y el acuerdo.

La fase preparación, como lo indica la palabra, contempla todas aquellas actividades previas necesarias para poder conducir el proceso de la mejor manera posible y con una probabilidad de éxito aceptable. Aquí se realiza el estudio de todos los factores que podrán estar involucrados en la negociación, en relación a las personas se tratará de identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Este análisis FODA se

⁶⁴ De Conning y otro. Conflict Management for Peacekeepers and Peacebuilders Handbook. ACCORD. South África, 2008, p. 68.

deberá realizar no solo sobre el negociador oponente o personalidad que tendrá el poder de decisión, sino también sobre nosotros mismos y quienes integren el propio equipo negociador.

En ese sentido el Teniente Coronel Darío Dal Santo, autor del libro *Negociación en Crisis*, recomienda que durante esta fase se deberán recabar datos veraces y completos de todos los participantes en el proceso, entre los cuales incluye información personal y filiar completa, formación académica y profesional, hobbies, perfil, hábitos, experiencia en negociación y cualquier otro dato de interés⁶⁵. Esto nos permitirá conocer el perfil emocional de todos los participantes, con la finalidad de evitar la manipulación de las emociones por parte de nuestro oponente y evaluar si podremos manipularlo nosotros.

En ocasiones las negociaciones se llevaran a cabo con varios representantes de diferentes sectores locales, agencias y organizaciones gubernamentales, por lo general este tipo de negociación se dará en el marco de acciones humanitarias donde el componente militar es un actor más. En ese caso se nos puede presentar el inconveniente de no saber determinar quiénes serán los actores principales en este proceso. Para responder ese interrogante tendremos en cuenta que *“todas las partes que puedan ser potencialmente afectados por el resultado (positiva o negativamente) tienen interés en el proceso. Los que serán directamente responsables de la implementación del resultado serán cruciales para el proceso. Aquellas partes que puedan impedir la implementación del resultado deben también ser incluidos en el proceso”*⁶⁶.

Otro aspecto importante a ser considerado durante la preparación es la identificación y análisis de las posiciones y los intereses puestos en juegos. Esto nos permitirá, como ya sabemos, establecer alternativas creativas para arribar a un acuerdo justo y equitativo. En el marco de una OMP este aspecto es fundamental, ya que en la mayoría de las negociaciones se procurará que las partes puedan satisfacer, aunque sea parcialmente, sus intereses o necesidades. Posteriormente a estos análisis se deberá determinar y desarrollar el MAPAN, como alternativa válida a la negociación.

Una vez munidos de las conclusiones surgidas de los anteriores análisis, se deberá evaluar el problema a la luz de los dos factores esenciales que nos orientaran sobre si es conveniente negociar o no y de hacerlo, qué métodos o estilos se podrán emplear. En ese sentido hay que tener en cuenta las consecuencias negativas que podrá acarrear no negociar.

Recordemos que dichos factores son la necesidad de alcanzar los objetivos impuestos y el nivel de relación a mantener o alcanzar con la parte en oposición. Por lo general en una OMP siempre se negocia, aunque solo sea para ganar tiempo, demostrar buena voluntad o evitar una escalada de violencia producida por una sensación de menosprecio o desconsideración al no sentarse con las partes en conflicto como iguales. A todo esto se le llama preparación táctica de la negociación.

⁶⁵ Dal Santo, Luis y otros. *Negociación en crisis*. Quórum R Editora. Rosario, 2005, p. 10.

⁶⁶ Hentorne, Stephen y otros. *Coordinación Civil-Militar*. Peace Operation Training Institute. Williamsburg, USA, 2011, p. 119.

Otra de las particularidades que tiene el método Harvard, aplicado en el marco de una OMP, es que le otorga una gran importancia al análisis del contexto cultural en donde se desarrollará el proceso. Aspectos religiosos, étnicos e históricos podrán convertirse en la llave que abra o cierre la posibilidad de un acuerdo. Para comprender acabadamente las causas del conflicto y si en ella los factores culturales fueron determinantes, podemos usar como herramienta de análisis el “*círculo del conflicto*”⁶⁷ desarrollado por Christopher Moore, quien destaca que pueden existir diversos componentes dentro de un conflicto, probablemente con distintos niveles de peso. Los componentes considerados en el círculo son los intereses, los aspectos estructurales, las relaciones, los valores y la información, según se muestra en el siguiente gráfico:



Figura 5. Círculo del conflicto

Para finalizar, podemos resumir que esta etapa “*supone la preparación de un plan. Este incluirá la preparación de una agenda y de un plan de reunión de información o de confirmación, la formulación de objetivos. Es importante tener en cuenta lo que se va a decir. En un área tan peligrosa como en la que se mueve un peacemaker, es preferible estar listo para lo peor que pueda suceder, y no confiarnos en lo mejor que deseamos que suceda*”⁶⁸.

En relación con la fase apertura podemos decir que es el momento previo al inicio de las negociaciones, aquí es donde se toma el primer contacto con el negociador de la parte oponente. Este momento debe estar caracterizado por la amabilidad y tiene como objetivo principal sentar las bases comunicacionales que nos señalaran la forma en que se llevará a cabo el proceso. En este sentido, la bibliografía especializada coincide en una serie de preceptos a respetar para lograr establecer una relación de confianza y buena voluntad entre las partes negociadoras, siendo ellos los siguientes:

- Preséntese al representante o representantes de la otra parte e intente establecer un vínculo iniciando una conversación informal sobre algún tema de interés común, procurando crear un clima distendido y ameno. Esto hará ver a las par-

⁶⁷ De Conning y otro. Op. cit, p. 82.

⁶⁸ Standard Generic Training Module (SGTM) 5A, Op cit, p. 88.

tes como personas con intereses y gustos comunes, dejando de lado la imagen de enemigo o rival.

- Realice la apertura de la negociación mediante una breve introducción donde exprese su punto de vista sobre el conflicto y cuáles cree que son las causas del mismo. Invite a su contraparte a hacer lo mismo. De esa forma quedarán claramente definidas las posiciones y los intereses de las partes.
- Haga una lista de los puntos a discutir y trate de establecer una agenda común a seguir durante el proceso.
- Aquí es donde se debe determinar cómo se desarrollará el proceso. Quien lo dirigirá, quien tomará notas, que características tendrán los bloques de discusión, cuán secreta será la negociación, etc.

Desde el punto de vista de la estrategia de la negociación, la fase apertura nos sirve para confirmar cualquier tipo de conclusión previa, referida principalmente a la personalidad del negociador oponente o a la posición que adoptará durante el proceso, con la finalidad de mantenernos en plan trazado o de ser necesario aplicar uno alternativo.

La fase de conducción o ejecución de la negociación nos presenta el desafío de explorar los intereses puestos en juego y encontrar soluciones viables a los problemas planteados, para ello se deberá pensar creativamente, procurar la generación de múltiples propuestas conjuntas y focalizarse siempre en alcanzar de la mejor forma posible el objetivo fijado. No debemos olvidar que la negociación se está llevando a cabo en el marco de una OMP y como PK nos debe iluminar en este proceso el mandato que la ONU haya redactado para esta misión en particular.

Aquí, durante esta fase, es donde el negociador debe demostrar todas sus habilidades y destrezas, no solo las propias del arte de negociar sino también las relacionadas a la comunicación efectiva y al control emocional. Es esta fase es donde se dirime todo, donde una actitud equivocada o falta de control puede hacer fracasar meses de preparación. Es donde el negociador y su equipo están extremadamente atentos a cada palabra y cada actitud que adopta el circunstancial adversario, con la finalidad de detectar detrás del discurso sinceridad o engaño. Tenemos que considerar permanentemente que se negocia entre personas con sus propias particularidades y que no todas están movidas por las mismas convicciones e intereses.

Cabe destacar que durante esta fase se seguirán buscando indicios y datos que, junto a los recabados durante la etapa de preparación, nos permitan comprender aún mejor el problema, reconocer las necesidades de todas las partes involucradas y determinar qué aspectos externos al proceso pueden afectarlo o condicionarlo.

Para que esta fase se desarrolle de forma exitosa, los expertos han elaborado una serie de recomendaciones que el negociador no deberá olvidar de aplicar⁶⁹:

- Muéstrese sincero, exprese claramente su objetivo, intereses o necesidades y explique porque son necesarios para usted.

⁶⁹ De Conning y otro. Op. cit, p. 84.

- Cuando ellos expongan su posición indague mediante porqué ellos la adoptan y trate de entender cabalmente sus intereses y necesidades. De ser necesario pregúntelo varias veces hasta asegurarse que lo comprende cabalmente.
- Si la negociación se estanca emplee todos los métodos necesarios para que se reanude, ya sea cambiando de estilo negociador, cambiando de negociador, haciendo una pausa, revisando sus notas y repasando los intereses en conflicto, etc.
- Una vez que las posiciones, intereses o necesidades han sido puestas sobre la mesa y comprendidas por todos, comience a elaborar y comentar todas las propuestas posibles. Aun las que parezcan sencillas o absurdas pueden ser la llave para un acuerdo.
- Elabore una lista con las propuestas que puedan satisfacer las necesidades de las partes e intente establecer un acuerdo en base a ellas. Haga esto aun si las demandas principales no han sido satisfechas, será una opción válida para un entendimiento inicial.
- Compare los posibles acuerdos con su MAPAN y evalúe si el resultado del proceso es beneficioso, de no serlo reencauce la negociación.

Una de las características de esta fase es que, si bien no tiene la finalidad de arribar al acuerdo final, se elaboran y presentan diferentes propuestas de solución que no son las definitivas. Estas propuestas se pueden clasificar en dos tipos diferentes, las parciales o de intercambio y las globales o de intercambio final⁷⁰. Las primeras son las que realiza cada negociador en los momentos iniciales de la fase y se caracterizan por no nacer del consenso sino de un proceso unilateral. En cambio las globales son producto de un principio de acuerdo y presuponen una elaboración conjunta en favor de una solución global. Se deben elaborar todas las propuestas globales que sean posibles, ya que de ese modo se tendrá un amplio abanico de soluciones viables.

Un punto a recordar es el de *“no caer en la tentación de hacer promesas que no se puedan cumplir. La relación del peacemaker con los locales no es ‘touch-and-go’. El éxito de la misión dependerá en gran medida de la credibilidad de la fuerza de UN⁷¹”*.

La última fase es el cierre del proceso y el acuerdo, e indefectiblemente debe ser alcanzado en base al consenso, el entendimiento mutuo y en la certeza de que es la mejor solución posible al problema planteado. Debemos tener siempre presente que *“cualquier acuerdo obtenido por error o por engaño es precario, inseguro e inestable⁷²”*.

El acuerdo entre las partes debe ser documentado adecuadamente, en función a ello previamente se debió haber determinado quien lo redactará y cuál será su carácter, en relación al grado de formalidad que deba contemplar. Es sabido que ningún acuerdo, aun firmado por las partes, asegura su fiel cumplimiento pero será un antecedente formal que podrá ser usado por otras instancias para exigir que se lo respete.

⁷⁰ Dal Santo y otros. Op cit, p.12.

⁷¹ Standard Generic Training Module (SGTM) 5A, Op cit, p. 88.

⁷² Dal Santo y otros. Op cit, p.14.

En este documento se podrá incluir quien, cuando y como controlará su acatamiento. También podrá incluir si se hará público o no, y en caso de hacerse público como se presentará el mismo frente a los medios.

En ciertos procesos de negociación, cuando el tiempo es escaso, el problema es de poca importancia o, por su gravedad, requiera una solución urgente, puede no formalizarse el acuerdo en un documento y se deberá confiar en la buena voluntad de la otra parte.

Recordemos que si bien el proceso de negociación ha finalizado el conflicto no, por lo tanto midamos nuestras actitudes en caso que el acuerdo nos haya favorecido como así también si fuimos perjudicados. En este punto se deben cuidar los lazos establecidos, esto allanará sensiblemente cualquier negociación futura.

SECCION III

TECNICAS PARTICULARES COMPLEMENTARIAS

En esta sección, como bien lo dice su título, analizaremos aquellas técnicas particulares de negociación que complementan a las desarrolladas en el capítulo anterior. En necesario resaltar que durante una negociación en el marco de una OMP, todas las técnicas de negociación ya explicadas tienen plena vigencia de aplicación; el caso es que las características propias del ambiente operacional, donde se desarrollará el proceso de negociación, imponen la necesidad de aplicar ciertas técnicas complementarias que permitan maximizar las destrezas propias del negociador.

Tomando como punto de partida el concepto que enuncia que una comunicación efectiva es la clave de una negociación exitosa y siendo conscientes que, por lo general, nos desempeñaremos como peacekeeper en un ambiente culturalmente ajeno y empleando una lengua que no es la materna; es acertado decir que las técnicas de comunicación y las de negociación en ambientes multiculturales son las que particularizan más acabadamente el presente método ya que como peacekeepers, en muchas ocasiones, las únicas herramientas que tendremos para solucionar un conflicto son nuestras habilidades comunicacionales, donde escuchar y comprender el contexto cultural será más importante que hablar⁷³.

Uno de los axiomas básicos de la comunicación proclama que es imposible no comunicar, de allí se desprenden los términos de comunicación verbal o modalidad analógica y no verbal o modalidad digital. Siendo que ambas se complementan en la misión de transmitir un mensaje o una idea. En numerosas ocasiones la intención de transmitir un mensaje determinado se ve obstaculizada por la falta de concordancia entre ambos modos de comunicación, siendo que verbalmente enviamos un mensaje X y nuestra actitud refleja un mensaje Y, generando con ello confusión y desconfianza en quien lo recibe.

Las técnicas de comunicación son herramientas que nos permiten reducir al mínimo cualquier atisbo de brecha entre los dos modos de comunicación y lograr una conexión

⁷³ De Conning y otro. Op. cit, p. 154.

adecuada con la contraparte, donde el mensaje que se desea enviar sea idéntico al recibido por ella. Estas técnicas deben ser contempladas por todo negociador, siendo ellas la escucha activa, el parafraseo, la apertura en la comunicación, la reestructuración y la comunicación no verbal⁷⁴.

La escucha activa contempla estar atento al discurso del otro actor y comprenderlo acabadamente. Demostrar interés por su mensaje y su persona es vital para crear un vínculo asertivo entre quienes negocian, para lo cual se debe evitar interrumpirlo o desestimarlos. Esta técnica implica desarrollar habilidades de escucha, esto produce en el otro una sensación de seguridad, de ser entendido y respetado, de que su opinión es tenida en cuenta para arribar a la solución del problema⁷⁵.

Esta técnica en sencillas palabras solo nos impone escuchar no solo con los oídos sino con todo nuestro cuerpo, demostrando un evidente interés por el mensaje que el otro negociador desea transmitir. No implica que hagamos preguntas, demos nuestro punto de vista o aportemos soluciones, simplemente debemos escuchar seria y atentamente. Esto nos permitirá, desde el punto de vista del mensaje, una comprensión clara de los objetivos, intereses y necesidades puestas en juego; siendo ello un requisito fundamental para llegar a un acuerdo exitoso.

El parafraseo es escuchar el mensaje que envía el otro negociador y expresarlo con nuestras propias palabras. La finalidad de esta técnica es verificar, mediante la repetición del mensaje y la posterior aceptación o no de la otra parte, si hemos entendido claramente el mismo. Esta técnica no puede ni debe ser empleado en exceso ya que podrá provocar fastidio o enojo en quien envíe el mensaje.

El procedimiento es sencillo, una vez recibido el mensaje del otro actor lo analizaremos y a continuación reformularemos ese mensaje en una frase o una pregunta. Un ejemplo podrá ser que al finalizar de hablar el negociador nosotros expresemos: “Entonces, lo que usted está queriendo decir es...?” o “por lo que usted ha dicho, entiendo que el problema es ...”. Esto nos permite corroborar de primera mano si hemos comprendido la esencia del mensaje, y evitar formular propuestas que no se ajusten adecuadamente al problema que motiva la negociación.

Por apertura en la comunicación se entiende a la técnica de comunicación por la cual un negociador intenta establecer un canal de diálogo con el otro actor mediante la formulación de preguntas de respuestas abiertas, esto quiere decir que debemos formular preguntas que no puedan responderse con un sí o un no, e indefectiblemente obliguen al otro negociador a elaborar respuestas con cierto grado de entidad en relación al tema en cuestión.

Esta técnica se puede utilizar realizando las preguntas desde diferentes enfoques o estilos, buscando que el negociador oponente nos brinde mayor información sobre su visión del problema, sus sensaciones o inquietudes. Esto nos permitirá profundizar el vínculo con él o establecerlo si aún no se ha hecho, además nos facilitará interpretar sus intereses y necesidades.

⁷⁴ Hentorne, Stephen y otro. Op cit, pp. 123 y 124.

⁷⁵ De Conning y otro. Op. cit, p. 155.

Es ese sentido los expertos agrupan los enfoques o estilos en cuatro formas diferentes⁷⁶:

- Repetir preguntando. Ante un mensaje o afirmación del negociador podremos intentar obtener mayor información al respecto repitiendo el mensaje pero en forma de pregunta.
 - ✓ El dice: Usted no está siendo comprensivo sobre nuestras necesidades...!!
 - ✓ Ud. dice: Usted cree que no estamos siendo comprensivos con las necesidades de su grupo?

Lo más probable es que responda cuáles son sus convicciones y el porqué de las mismas, en caso de no poder fundamentar adecuadamente sus dichos es posible que se retracte. En cualquier caso habremos obtenido información valiosa para el proceso.

- Preguntar sobre sensaciones. En este caso se apela a un plano más personal, la pregunta no está basada en el problema sino orientada al negociador. Este tipo de preguntas se podrán realizar cuando el proceso se encuentre estancado por la visión particular que tenga el negociador oponente sobre el problema u otro aspecto relacionado a él.
 - ✓ El dice: el líder del grupo X nos ha traicionado, no ha cumplido lo pactado...!!!
 - ✓ Ud. dice: Como se siente al respecto? Que sensaciones le provoca ese hecho?
 - ✓ El dice: Realmente estoy muy dolido porque confié en ellos...!!! o podría responder: Realmente los odio... los mataría si pudiera...!!

El obstáculo presente en el ejemplo es claramente emocional, por lo tanto debemos conocer cuáles son esas sensaciones y sentimientos para poder diseñar una estrategia que nos permita modificarlos o moderarlos, con la finalidad de restablecer el normal desarrollo del proceso. Como podemos ver en el ejemplo las respuestas nos orientan a emplear tácticas diferentes para lograr el cometido.

- Preguntar sobre reacciones. Por lo general se emplea este enfoque cuando se desee averiguar hechos o reacciones de la parte oponente ante una situación determinada, ya sea del negociador o de quien realmente tenga poder de decisión. Esto nos podrá dar una idea del perfil de la persona, o aclarar algún tipo de información previa sobre un hecho pasado relacionado al tema en discusión.
 - ✓ El dice: La ONU nos dijo que ellos (tribu X) pueden pasar por nuestros campos para llegar hasta el río por agua y no queremos que pasen...!!
 - ✓ Ud. dice: Cuál es su reacción ante esa disposición? Que van a hacer?

Aunque, de antemano, la respuesta pueda parecer obvia e intransigente se debe hacer la pregunta, ya que podemos recibir una respuesta que nos dé información vital o un indicio que nos permita diagramar una alternativa de solución. Ante la pregunta formulada podríamos recibir una respuesta como esta:

⁷⁶ De Conning y otro. Op. cit, p. 158.

- ✓ El dice: No los dejaremos pasar porque sus animales arruinan toda la pastura de nuestros campos y perjudican nuestro ganado...!!

De esta respuesta se deduce que el factor crítico en esta situación no es la enemistad con la otra tribu, sino el daño que produce el ganado. Ahora podemos encontrar una solución al problema.

- Preguntar sobre los por qué. En esta técnica es importante resaltar que la pregunta no debe formularse de manera agresiva ni prepotente, recordemos que la idea es obtener mayor información que la disponible.

- ✓ El dice: Ud. no podrá pasar por este piquete..!!

- ✓ Ud. dice: No veo la razón por la cual dice eso... ¿por qué tiene esa postura?

La intención de preguntar la causa del hecho o la acción conflictiva es la de forzar a nuestro interlocutor a pensar el porqué de su acción, con la esperanza de que modifique su postura y aún si no recapacita por lo menos podrá darnos información útil para comprender mejor la situación. En la formulación de la pregunta se debe demostrar interés y preocupación, haciendo notar que lo ocurrido afecta nuestros intereses.

La técnica de reestructuración o reformulación establece que ante una afirmación por parte del otro negociador se realizará una pregunta, basados en dicha afirmación, pero con otro enfoque. Esto se realiza para dejar bien claras las posturas adoptadas, los intereses en juego o las necesidades de las partes, y reflexionar al respecto desde un punto de vista diferente. Una frase característica de esta técnica es: “En otras palabras ... ¿lo que Ud. quiere decir es....?”⁷⁷.

Por último nos ocuparemos de la comunicación no verbal, bajo el precepto que establece que en una negociación es tan importante lo que se dice como lo que no se dice y se puede intuir mediante la interpretación de la expresión corporal de nuestro eventual interlocutor. Tengamos en cuenta que “*la comunicación no verbal no es algo que podamos elegir, ocurre cada vez que nos comunicamos*”⁷⁸ y que el negociador de la parte oponente estará aplicando las mismas técnicas de interpretación, por lo tanto debemos programarnos para que nuestro cuerpo acompañe a nuestras palabras

Aquí tiene gran injerencia una disciplina llamada Programación Neuro Lingüística, conocida con la sigla PNL, y es considerada como “la ciencia del software de la mente y el comportamiento”⁷⁹. Mediante esta ciencia podremos “programar” nuestro comportamiento corporal para que reafirme el mensaje verbal e interpretar el de las otras personas. Las investigaciones realizadas al respecto demostraron que la comunicación interpersonal está compuesta por un 55% de mensaje corporal, un 38% por el tono de voz empleado y solo un 7% por la información que se desea transmitir.

En ese sentido los expertos concuerdan en que todo negociador debe tener en cuenta las siguientes directivas:

⁷⁷ Hentorne, Stephen y otro. Op cit, p. 124.

⁷⁸ De Conning y otro. Op. cit, p. 161.

⁷⁹ Dal Santo y otros. Op cit, p. 14.

“Confirme no verbalmente que usted está dispuesto a escuchar (contacto visual si es culturalmente apropiado, posición enfocada a la persona); preste atención (no mire a otros lados); escuche lo que se está diciendo (asiente con la cabeza); sonría cuando fuere apropiado; y muestre interés genuino para resolver el problema. Es importante recordar que la comunicación no verbal es específica a una cultura. Asegúrese que conoce lo que significa su comunicación no verbal en el contexto local y evite los tabúes. Una vez más, pregunte y pida orientación en esta área a su intérprete”⁸⁰.

Para finalizar con esta técnica, es importante mencionar que el manejo de la comunicación no verbal y su interpretación es un tema muy importante y ampliamente investigado por los profesionales del campo de la comunicación y del cual podríamos hablar extensamente. Su desarrollo no es tema del presente trabajo y los conceptos expresados hasta aquí cubren las necesidades previstas.

Como mencionamos al iniciar el desarrollo de la presente sección en una OMP, donde la multinacionalidad es la norma en la conformación de la misión, la comunicación eficiente es la llave que permitirá abrir la puerta del éxito. En ese sentido el peacemaker precisa habilidad comunicacional transcultural y eso se logra dominando las técnicas de comunicación ya explicadas y conociendo acabadamente las particularidades culturales de la misión y del país anfitrión.

Antes de enfocarnos en el desarrollo de las técnicas particulares de la negociación intercultural empleadas por la ONU, debemos introducirnos brevemente en algunos conceptos relacionados a la cultura y a la conciencia cultural. En ese sentido podemos decir que entendemos por cultura al *"conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc."*⁸¹ y ésta, según los sociólogos, se adquiere a través de procesos de socialización donde la comunidad juega un rol muy importante ya que de ella aprendemos valores y comportamientos considerados como apropiados.

La cultura propia de una región y de su población, sumada a las características interculturales propias de los que integran la misión de mantenimiento de la paz, conformarán lo que se conoce como el marco cultural de una misión. Este marco cultural nos dará el contexto y los parámetros donde las acciones serán construidas, interpretadas y comprendidas⁸²

En función a este marco cultural, a la importancia que tiene la comunicación en el cumplimiento de la misión y sabiendo que mayoritariamente deberemos negociar en una lengua que no es la materna, se han desarrollado técnicas específicas que coadyuvan a resolver los conflictos en este tipo de escenarios. En el presente trabajo nos referiremos a las técnicas de negociar en otro idioma y a la de emplear intérpretes en una negociación.

⁸⁰ Idem ¹⁷.

⁸¹ Diccionario de la Real Academia Española. www.lemma.rae.es/drae/ - 22Jun12.

⁸² Hentorne, Stephen y otro. Op cit, p. 141.

Con respecto a negociar en otro idioma, hay que tener en cuenta que no solo es preciso dominar adecuadamente el idioma a emplear, sino también comprender aspectos culturales relacionados con el empleo del mismo, ya que muchas veces será necesario interpretar o transmitir ideas, emociones o intenciones. Esto se potenciará aun más cuando ambos negociadores empleen un lenguaje no materno durante el proceso. Por lo expuesto y a la luz de las recomendaciones realizadas por diferentes autores, enunciaremos a continuación algunas pautas a observar durante una negociación en lengua no materna⁸³:

- Usted puede no estar consciente de un significado específico o manera de comprender un ejemplo o idioma que usa otra persona. En dichos casos, siempre es aconsejable preguntar a la persona que repita lo dicho, o se exprese de manera diferente. En lo posible deberá evitarse el lenguaje idiomático cuando usted se comunica con alguien de otra cultura.
- El humor puede ser bueno, pero esté consciente que ese humor no cruza fácilmente fronteras inter-culturales, por lo tanto puede ser mal interpretado. Lo que se considera gracioso en una cultura puede fácilmente ser una causa de ofensa en otro.
- El lenguaje corporal, o comunicación no verbal, es muy importante, ya que conlleva muchas cosas que no decimos. Los diferentes gestos tienen diferentes significados en otras culturas. Sin embargo, una sonrisa nunca será malinterpretada. Un apretón de manos entre personas del mismo sexo está aceptado en la mayoría de las culturas.

Cuando el idioma se transforma en un obstáculo para desarrollar un proceso de negociación, se suele emplear intérpretes quienes, por lo general, son ciudadanos locales que dominan los idiomas de interés pero no están instruidos como intérpretes. Esta solución, que permite establecer esa comunicación tan deseada y necesitada, también tiene sus aspectos particulares a observar, los cuales nos permitirán negociar con un grado de eficiencia aceptable.

Los aspectos particulares a observar en el empleo de intérpretes están destinados a disminuir cualquier tipo de inconvenientes durante la negociación y permitir una correcta comunicación entre el negociador, el intérprete y el otro actor del proceso⁸⁴. Para ello podemos recomendar algunas pautas a seguir al dirigirse hacia el intérprete durante una negociación⁸⁵:

- Usar oraciones cortas y alentando a los demás a hacer lo mismo.
- No usar términos técnicos y abreviaciones (donde fuera inevitable, discuta los términos con el intérprete de antemano, para que el mismo pueda buscarlo en un diccionario y preparar una palabra o frase apropiada según el idioma local).
- No usar idiomas culturalmente específicos.

⁸³ De Conning y otro. Op. cit, p. 164.

⁸⁴ UN Peacekeeping PDT Standards, Specialized Training Material for Police: Negotiation/Mediation and the Use of Language Assistants. First edition. UN, 2009.

⁸⁵ Hentorne, Stephen y otro. Op cit, p. 143.

- No usar chistes/humor (El humor no se traduce bien).

Es importante que, si vamos a emplear intérpretes, tengamos en cuenta y aceptemos cierto margen de error durante el proceso porque, como ya lo mencionamos, por lo general son individuos que poseen cierto dominio del idioma de interés pero no están adecuadamente entrenados para desempeñarse profesionalmente como tales. Esta situación impondrá un trabajo previo del negociador con su intérprete, donde lo instruirá sobre ciertos aspectos básicos a tener en cuenta tales como la posición a ocupar durante la negociación, que decir, cuándo y cómo decirlo, aspectos relacionados a su posición dentro de la sociedad y a su seguridad personal.

La relación entre el personal de la ONU y los intérpretes puede o no ser cercana, esto depende de cada persona y la empatía que pueda establecerse entre cada uno de ellos, pero lo que nunca debe obviarse ni faltar es el trato respetuoso y considerado hacia ellos. Debe tenerse siempre presente durante una negociación con un representante local, que un trato desconsiderado hacia un intérprete, aun cuando éste haya cometido algún error, puede ser interpretado como una afrenta hacia su pueblo o su cultura y por ende llevar a mal puerto el proceso negociador. No haga comentarios ofensivos o inapropiados sobre el país anfitrión o su población, mucho menos en presencia del intérprete, recuerde que su lealtad está con su sociedad y su país, sepa usarlo para propagar sus buenas intenciones y aprecio hacia ellos, contribuyendo de este modo con los objetivos de la misión.

El empleo del intérprete es una herramienta útil y necesaria, que dependiendo de cómo se emplee puede permitirnos alcanzar el éxito en una negociación o llevarnos a un rotundo fracaso, y esto es algo que un Oficial del Ejército Argentino no puede permitirse.

SECCION IV

CONCLUSIONES PARCIALES

Como pudimos observar durante el desarrollo del presente capítulo, la ONU emplea como método de negociación guía el bien conocido Método Harvard pero con algunas modificaciones o aditamentos particulares propios del ambiente particular en donde se llevan a cabo los procesos de negociación. En ese sentido hemos observado que éste método particularizado es difícil de aplicar, tal cual se lo concibe, en otros contextos o tipos de situaciones críticas. Vimos que el método empleado por la ONU oscila principalmente entre el estilo competitivo y el colaborativo, dejando de lado los otros estilos contemplados por el método moderno de negociación, siendo simplemente tenidos en cuenta como matices de los estilos mencionados.

Esto nos lleva a una primera conclusión la cual nos dice que no sería conveniente adoptar el modelo de negociación empleado por la ONU para ser enseñado en la Escuela Superior de Guerra del Ejército Argentino, ya que los estilos contemplados no nos permiten abordar todos los escenarios posibles que nuestra misión, como brazo armado de la Nación, podrá imponernos. La falta de variantes en los estilos de negociación nos quita cierto grado de flexibilidad y libertad de acción en las estrategias a adoptar.

Por otra parte descartarlo de plano también sería un error ya que, en el marco de dicho método, se han desarrollado valiosas técnicas particulares de negociación que nos darán herramientas validas y necesarias para afrontar ciertas situaciones críticas que no solo podrán presentarse durante el desarrollo de una OMP, como por ejemplo las técnicas de comunicación asertiva, de negociación en idiomas ajenos al materno y el empleo de intérpretes. Estas técnicas podrán emplearse también durante operaciones militares contra tropas de un país agresor cuyo idioma no sea el español, durante la participación en operaciones de apoyo a la comunidad en caso de desastres naturales en países de habla no hispana y durante procesos de integración regional de los sistemas de defensa nacional.

En síntesis, el método y las técnicas de negociación empleados por las Naciones Unidas durante el desarrollo de Operaciones de Mantenimiento de la Paz es útil, válido y eficiente en ese contexto; puede ser empleado en otras situaciones críticas fuera de este tipo de operaciones, pero de ninguna manera puede ser adoptado como modelo a enseñar en ésta casa de altos estudios, porque al haber quedado aferrado a los lineamientos generales del Método Harvard de Negociación no ha incorporado los nuevos conocimientos aportados por la conflictología, específicamente nos referimos a la negociación situacional. Como corolario podemos afirmar que el método analizado en el presente capítulo complementará, sin lugar a dudas, al que se selecciones como pertinente a ser enseñado a los Oficiales Jefes durante el CiFOEM.

CAPITULO IV

CÓMO OPERATIVIZAR LA ENSEÑANZA DE LA NEGOCIACION

En este cuarto y último capítulo nos abocaremos a analizar cómo diferentes instituciones militares, nacionales y extranjeras, operativizan la enseñanza de la temática de la negociación. Nuestro objetivo para esta fase de la investigación es determinar cuál es la herramienta metodológica más adecuada para formar a los Oficiales Jefes en el dominio de los métodos y técnicas de negociación seleccionados, dentro de las posibilidades que otorga el CiFOEM y atendiendo a sus necesidades.

En este punto, y antes de continuar con el desarrollo del trabajo, es importante que tengamos presente que el CiFOEM tiene por finalidad “*formar al Oficial Jefe como miembro de un Estado Mayor, capacitado para el desarrollo de funciones especializadas de su competencia en Unidades, Comandos de GUC, GUB, Institutos y Elementos del mismo nivel, y simultáneamente para el ejercicio de la conducción Táctica Específica, integrada en la Acción Militar Conjunta y en el marco de la Estrategia Operacional, Militar y Nacional*”⁸⁶. La finalidad del proceso de capacitación sobre negociación deberá ser contribuyente a esta, convirtiéndose en una herramienta complementaria en el desarrollo de habilidades y destrezas de interés.

Otra conclusión a extraer en este capítulo, luego de realizar los análisis pertinentes, es determinar cuál es el nivel de profundidad, desde el punto de vista del dominio de las destrezas y habilidades inherentes a ésta disciplina, que consideramos necesario alcancen los Oficiales que cursen el CiFOEM, en pocas palabras cuál es el perfil negociador requerido para un Oficial Jefe. Este aspecto, junto al mencionado en el párrafo anterior, influirá directamente en la metodología, herramientas didácticas, oportunidad de ejecución y duración del proceso de enseñanza aprendizaje necesario para lograrlo.

Para alcanzar los objetivos fijados, y teniendo en cuenta que en el marco específico ningún instituto educativo enseña estos contenidos, es necesario centrar nuestra investigación en aquellos institutos que se dediquen en forma permanente y sistemática a la enseñanza de esta disciplina y al desarrollo de destrezas y habilidades propias de la negociación; y sean referentes innegables en esta materia.

En ese sentido, analizaremos cuatro institutos o centros educativos militares, resaltando que los mismos son diferentes entres sí, tanto por el nivel académico que ostentan, la Fuerza Armada y el país al que pertenecen. Esta fascinante empresa nos impondrá la tarea de estudiar y analizar los perfiles y programas curriculares de aquellos cursos cuyos contenidos incluyan la enseñanza de la negociación en forma sustancial, tanto del CAECOPAZ como de la Escuela de Guerra Conjunta, dependientes del Estado Mayor Conjunto de las FF.AA. de la República Argentina, y de dos institutos educativos de EE.UU tales como la *West Point Military Academy (US Army)* y el *Air Force Negotiation Center Of Excellence (Air War College - USAF)*.

⁸⁶ Web oficial de la Escuela Superior de Guerra “Tte Grl Luis María Campos”. Carreras / Cursos. Cursos Militares. Ciclo de Formación de Oficial de Estado Mayor. <http://www.escuelasuperiordeguerra.iese.edu.ar/files/cifoem.pdf> - 20 Ago 12.

Seguramente en este punto podrá surgir la duda de porqué seleccionamos dos institutos pertenecientes a las Fuerzas Armadas de EE.UU. y no de otro país, y el fundamento es que a raíz de sus experiencias en Irak y Afganistán las Fuerzas Armadas americanas han reconocido la importancia de la negociación en el ambiente operacional actual, luego de un importante número de incidentes con la población civil de dichos países. Esto fue plasmado en una investigación llevada a cabo bajo la tutela del Departamento de Defensa estadounidense y donde, luego de entrevistar a decenas de Oficiales del Ejército y del Cuerpo de Marines que participaron en aquellos conflictos, se arribó a la conclusión que:

“La misión americana en Irak requiere 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 Irak toman una nueva dimensión, importancia y urgencia. La negociación se ha convertido para muchos líderes militares, y en especial para los tan importantes y estratégicos jóvenes oficiales, una actividad diaria en su tarea de estabilizar, asegurar, y reconstruir Irak. Sin embargo, incluso teniendo en cuenta la prevalencia de la negociación en el ambiente operacional actual, no ha habido un esfuerzo sistemático para el estudio de la experiencia en la negociación de los militares estadounidenses en Irak o en Afganistán o para comprender el papel cada vez más importante de la negociación en el cumplimiento de las misiones”⁸⁷.

Como consecuencia de estos estudios e informes a partir del año 2007 se desarrollaron, en ciertos institutos académicos, sendos programas de formación donde se contempló a la negociación como eje central de los mismos y una herramienta indispensable que todo Oficial que debiera participar en los conflictos en Irak y Afganistán no podía desconocer. Estos programas tienen la particularidad que están orientado tanto al desempeño del Oficial en operaciones de estabilización, seguridad, transición, y reconstrucción (SSTR) de Irak y Afganistán como en operaciones de contrainsurgencia, dándole un valor extra a los cursos ya que contempla el uso de la negociación en operaciones de combate y no solo luego de finalizado el conflicto, tal cual lo hacen todos los institutos relacionados a la preparación previo despliegue a una OMP.

Obviamente el perfil que negociador que poseen los Oficiales Jefes del Ejército de los EE.UU diferirá del procurado para nuestros Oficiales, diferencia dada básicamente por las características particulares de las misiones asignadas a unos y a otros, pero sería necio y poco profesional no analizar seriamente qué están haciendo al respecto y cómo lo hacen, ya que las medidas adoptadas son consecuencia de años de guerra, cientos de errores y aciertos y cantidades inconmensurable de sudor y sangre, tanto propia como de sus ocasionales adversarios.

⁸⁷ TRESSLER, David. *Negotiation in the new strategic environment: Lesson from Iraq. Strategic Studies Institute (SSI) US Army.*, p. v. Traducción My Julián Ernesto SCCASSO LOSA.

SECCION I

EL PERFIL NEGOCIADOR DEL OFICIAL JEFE

Como hemos establecido en el capítulo I, cuando analizamos las misiones que se le asignan al IM, los posibles escenarios que se podrán configurar en función de las misiones asignadas y los actores que podrán participar en situaciones críticas, el Oficial Jefe podrá conducir negociaciones tanto tácticas como estratégicas. Recordemos que algunas de las diferencias existentes entre ellas son la trascendencia del problema a resolver, el nivel de decisión que posean los participantes, el tiempo que requerirá llevar a cabo el proceso de negociación y las implicancias posteriores que tendrá el acuerdo al que se haya arribado.

En ese sentido afirmamos que un Oficial Jefe podrá conducir una negociación táctica cuando como jefe una unidad táctica negocie el levantamiento de un bloqueo en una vía de comunicación, coordine una actividad de CIMIC con representantes de una ONG, reciba a pobladores locales que exijan algún tipo de ayuda humanitaria o evacuación sanitaria o cuando deba resolver problemas de importancia relacionados con el ejercicio del mando. Esto podrá ocurrir en el marco de cualquiera de las misiones previstas para el IMT, incluso las previstas a desarrollarse dentro de nuestro territorio.

Con respecto a las negociaciones estratégicas podrá conducirlas, o participar de ellas, por ejemplo cuando forme parte de un Estado Mayor (EM) de un Comando de nivel Estratégico Operacional o cuando, integrando un equipo de asesores, participe en procesos de negociación de nivel Estratégico Militar, ya sea en el marco de un conflicto armado, una OMP o simplemente durante mesas de trabajo, en el marco del Ministerio de Defensa, donde se discutan temas relacionados a la defensa nacional.

En este punto es necesario aclarar que esta división o clasificación, negociación táctica o negociación estratégica, no implica una supremacía o importancia de una por sobre la otra, entender esta clasificación de este modo sería un error conceptual muy severo, ya que las experiencias recogidas al respecto por el Departamento de Defensa de los EE.UU, nos han enseñado que aún en el más bajo nivel de la conducción “*las negociaciones realizadas en Irak tienen importancia táctica, significancia operacional e implicaciones estratégicas*”⁸⁸. Por lo tanto el Oficial Jefe tiene un doble desafío ya que deberá comprender acabadamente la naturaleza de ambos escenarios para poder aplicar eficientemente los métodos y técnicas necesarias para alcanzar el éxito.

Habiendo sentado las bases desde donde comenzaremos nuestro primer análisis, es necesario traer a nuestra memoria las características particulares que le asignamos a los posibles escenarios donde el Oficial “negociador” deberá aplicar sus conocimientos. Características que seguramente no contemplan la totalidad de los factores intervinientes pero procura dar una idea cabal de los desafíos que en ellos existen.

- Las operaciones se desarrollaran en ambientes complejos y en continua evolución.

⁸⁸ TRESSLER, David. Op cit, p. vii. Traducción My Julián Ernesto SCCASSO LOSA.

- Participaran una multiplicidad de actores, tanto militares como civiles, nacionales como internacionales y cada uno de ellos tendrá una visión particular del conflicto. Esto le otorga un carácter de multiculturalidad y su comprensión es indispensable para alcanzar el éxito.
- Gran injerencia de organizaciones no gubernamentales, alineadas o no con la conducción de las operaciones en desarrollo, y que podrán responder a intereses divergentes a los nuestros.
- Permanente presencia de medios de comunicación social y empleo de modernas tecnologías en comunicaciones y transmisión de datos.
- Permanente dependencia de la conducción política nacional e influencia de los principales actores del marco internacional/regional.
- Las acciones tácticas menores podrán tener consecuencias estratégicas de importancia debido a los efectos de la globalización.
- Permanente búsqueda de resolución de los conflictos en forma pacífica y respeto por los derechos humanos.
- Salvaguarda de la población civil y realización de esfuerzos por resguardarla de las consecuencias propias del conflicto, como son la violencia y el abuso.
- Urgencia por aliviar el sufrimiento de la población, en caso de desastres naturales o antrópicos.

Lo desarrollado hasta aquí nos da una idea de la complejidad de los escenarios y las misiones a cumplir, y también nos comienza a orientar sobre ciertas cualidades personales y profesionales que deberá poseer el Oficial Jefe para cumplir con eficiencia su labor. En ese sentido, y volviendo al personal al que está dirigido este trabajo, tenemos la plena seguridad que los Capitanes convocados a ingresar a la Escuela Superior de Guerra no solo poseen éstas cualidades, sino que además vienen munidos de un bagaje de experiencia adecuado y poseen la madurez necesaria para enfrentar los desafíos que este nuevo ambiente operacional nos presentará.

Perfil del Oficial como negociador.

Ahora bien, al enfocarnos en delinear un perfil como negociador para nuestros Oficiales Jefes fue necesario estudiar y analizar los perfiles de los cursos contemplados a la luz de nuestras necesidades, y como resultado hemos obtenido un perfil preliminar el cuál desarrollaremos a continuación. Cabe aclarar que lo llamamos preliminar porque, éste perfil, se deberá redefinir en función de las reales posibilidades de la ESG de operativizar la enseñanza de los métodos y técnicas de negociación.

Para orientar nuestro trabajo y ante la necesidad de partir desde bases sólidas debemos establecer claramente que entendemos por perfil, para lo cual adoptaremos la definición de perfil profesional vigente en nuestra doctrina y que esta expresada en el reglamento de Educación en el Ejército.

“El perfil profesional será el conjunto de competencias (actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas) que el personal militar deberá alcanzar al

finalizar un proceso de capacitación, o poseer como condición para ocupar o acceder a un determinado rol, cargo o jerarquía”⁸⁹

A continuación desarrollaremos una serie de cualidades personales que creemos son las necesarias para poder desempeñarse exitosamente como negociador, para arribar a las mismas nos basamos en lo que la conflictología considera como cualidades básicas de un negociador, las contenidas en los programas curriculares de los institutos mencionados y las que el Manual del Ejercicio del Mando considera propias de un Oficial del Ejército Argentino. Para lograr éxito en su misión un negociador militar debe ser:

1. **Entusiasta:** aborda la negociación con ganas, enfocado en la solución del conflicto. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
2. **Excelente comunicador:** expone con claridad sus ideas, necesidades y propuestas. Empleando su capacidad de oratoria capta el interés de la otra parte extendiendo lazos comunicacionales que facilitan el proceso. Se expresa con convicción.
3. **Persuasivo:** basado en el conocimiento del perfil y las necesidades del otro actor emplea argumentos que logran convencerlo, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados.
4. **Observador:** percibe detalles importantes presentes en el proceso como el estado de ánimo del otro negociador, el clima que rodea a la negociación, cambios de actitudes de los participantes o cuáles son realmente sus necesidades. Detecta su estilo de negociación y comprende acabadamente el lenguaje no verbal. Es esencial para el logro del éxito en este tipo de procesos.
5. **Sociable:** debe poseer cierta facilidad para entablar relaciones personales, debe ser desenvuelto y saber moverse en diferentes escenarios, desde los más formales hasta los informales. Procura crear una atmósfera de confianza. Valora las relaciones humanas y tiende a preservarlas en las negociaciones.
6. **Respetuoso:** es sumamente importante que posea esta cualidad ya que por lo general participará en negociaciones donde el multiculturalismo y la diversidad social será la norma. Desestimar esta cualidad es darle un grave error, muchos procesos de negociación han fracasado por no observar esta norma.
7. **Honesto:** la buena fe debe orientar permanentemente el accionar del negociador militar. Aquí podrá aplicarse la regla de que no solo se debe ser honesto sino también parecerlo. Ese comportamiento proyectará una imagen de confianza hacia el otro interlocutor.
8. **Capacitado (en negociación):** debe estar formado en el dominio de los métodos, técnicas, destrezas y habilidades propias de la disciplina. Enfrentar un proceso de negociación con posibles consecuencias estratégicas sin la preparación adecuada, es una negligencia que no puede tolerarse. Conoce adecuadamente como planificar, conducir y explotar una negociación.

⁸⁹ RFD - 51 - 01 Educación en el Ejército. Ejército Argentino. Dirección de Planeamiento. Año 2004, p. 29.

9. **Meticuloso:** planifica al detalle la negociación, estudia profundamente a sus interlocutores, ensaya sus presentaciones, define claramente sus intereses, objetivos y estrategias. Contempla planes alternativos y elabora un MAPAN que le permita alcanzar de la mejor manera posible los objetivos en caso que la negociación falle.
10. **Aplomado:** el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión. Sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente. El negociador militar debe ser suave en las formas pero firme en sus ideas y posturas, sin llegar a ser inflexible.
11. **Mentalmente ágil:** posee la capacidad de, una vez detectada una oportunidad durante el proceso, reaccionar con rapidez y encontrar soluciones adecuadas a los conflictos, tomar decisiones de oportunidad ajustando su posición en función de la nueva situación percibida.
12. **Flexible:** no debe atarse a esquemas fijos, si bien debe planificar todo el proceso. Debe poder cambiar de métodos y técnicas de negociación dependiendo de la situación que se viva y la actitud de su contraparte. Debe ser capaz de adaptarse a diferentes estilos de negociación, a los cambios de situación y a los efectos que impone el multiculturalismo a estos procesos negociadores.
13. **Expeditivo:** busca cerrar acuerdos en el corto plazo aunque sin precipitarse. Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos.
14. **Paciente:** cada negociación es particular y conlleva un ritmo propio, el negociador debe saber esperar a que se le presente el momento adecuado para cerrar un acuerdo. Nunca debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
15. **Creativo:** permanentemente debe pensar estrategias y acuerdos novedosos que rompan la estructura del otro negociador. Debe analizar todas las variantes posibles para resolver el conflicto, aun las que inicialmente puedan llegar a parecer absurdas o imposibles.

Como podemos ver, muchas de estas cualidades ya son propias del Oficial del Ejército Argentino, y más aun de un Oficial Jefe, por lo tanto en el proceso de capacitación que se planifique se deberá hacer hincapié principalmente en la enseñanza de métodos, técnicas, habilidades y destrezas propias de la negociación. Esto reduce considerablemente los tiempos necesarios para formarlo como negociador, brindándonos mayor flexibilidad en el diseño de las herramientas didácticas necesarias.

En relación a las destrezas y cualidades que serán necesarias para desempeñarse exitosamente como negociador, es obvio que podrán variar sustancialmente en complejidad y profundidad dependiendo del perfil negociado seleccionado, del tiempo disponible para desarrollar el proceso de capacitación y los conocimientos previos que posean los Oficiales de esta disciplina. En ese sentido, afirmamos nuevamente que no existe capacitación sobre esta disciplina durante el proceso de formación y/o capacitación del Oficial, por lo tanto si alguno posee conocimientos sobre negociación lo ha adquirido durante la capacitación predespliegue prevista para una OMP. Esto hace que en el universo de los

Oficiales solo aquellos que hayan tenido la posibilidad de participar en este tipo de misiones posean algún tipo de capacitación al respecto, y la misma variará dependiendo del rol o puesto que hayan cumplido en la OMP.

Ante esta realidad, una primera conclusión a la que arribamos es que en la enseñanza de los contenidos teóricos y el desarrollo de las habilidades y destrezas propias de esta disciplina se deberá empezar desde cero, haciendo foco en la fijación de los conocimientos mediante la práctica intensiva. Es por ello que el proceso de capacitación deberá contar con una fase de trasmisión de conocimientos teóricos básicos y otra en la cual se apliquen todos esos conocimientos mediante la simulación de negociaciones, tanto tácticas como estratégicas. De esta manera la capacitación será integral, accionando equitativamente en los tres campos del aprendizaje: el campo de los procesos intelectuales, el de las destrezas motrices y el de las actitudes.

Ahora es el turno de definir que habilidades y destrezas buscaremos que el Oficial Jefe desarrolle durante este proceso de capacitación. Tal cual como hicimos con el concepto de perfil, debemos definir que entendemos por destrezas, que si bien en este trabajo las mencionaremos de forma genérica e integral, cabe destacar que existen dos tipos diferentes, siendo ellas las intelectuales y las psicomotrices.

“Destreza intelectual (DI): proceso intelectual para la manipulación de la información que conforma el conocimiento, con la finalidad de reelaborarla, actualizarla, relacionarla o perfeccionarla. Se refieren a saber "cómo" operar con la información previamente adquirida”⁹⁰.

“Destrezas psicomotrices: adquisición de pericias iniciales, que en su desarrollo, se intenta lleguen a convertirse en hábitos, para la realización de gestos o movimientos simples o en secuencias ordenadas especialmente. Están referidas al desarrollo de aptitudes psicofísicas, coordinación motriz, simultaneidad, precisión y rapidez de los movimientos, pero también existe una amplia gama de destrezas de este tipo, necesarias de adquirir para un correcto desempeño profesional”⁹¹.

Continuando con el análisis de los parámetros que nos ayudaran a seleccionar la herramienta metodológica adecuada, nos abocaremos en este punto a determinar cuáles son las habilidades y destrezas que los Oficiales Jefes deberán desarrollar al finalizar el proceso educativo.

Aquí nos encontramos ante un nuevo desafío, ya que si bien en el ámbito de las FF.AA. argentinas se desarrollan algunos cursos similares, en realidad no cuadran por completo a las necesidades que creemos son adecuadas para este nivel. Ante esta carencia, hemos analizado las habilidades y destrezas que se proponen desarrollar los cursos que a continuación se mencionan, y en función a dicho análisis hemos podido definir las que el Oficial Jefe deberá desarrollar. Los cursos analizados son:

⁹⁰ MFD – 51 – 05 – 01 Educación Profesional Militar: Carreras, Cursos y Aprendizaje Autónomo, Tomo I. Ejército Argentino. Departamento de Planificación. Buenos Aires, 2005, p. 70.

⁹¹ MFD – 51 – 05 – 01. Op cit p. 71.

- Curso Internacional de Negociación en OMP – CAECOPAZ – EMCFFAA^{92,93}
- *Negotiation Theory and Application Course - Air War College (AWC) - USAF*⁹⁴.
- *Conflict Managements Tools: Negotiation and Mediation Theory and Application – Air Command and Staff College (ACSC) – USAF*⁹⁵.
- Licenciatura en Resolución de Conflictos y Mediación - Departamento de Humanidades - Universidad Nacional de Tres de Febrero⁹⁶.

También en este análisis tuvimos en cuenta las diferentes misiones que el Oficial Jefe podrá desempeñar una vez egresado de la ESG, el hecho de que no posee conocimientos específicos sobre negociación, que cuenta con una adecuada experiencia y formación profesional que le permite analizar y desenvolverse en ambientes complejos, que la mayoría ha tenido experiencia en OMP donde el multiculturalismo es la norma y, para finalizar, que ha participado y conducido en decenas de negociaciones mientras desempeña su profesión, aunque no las identifique como tal. Basándonos en todos estos componentes hemos concluido que una vez finalizado el proceso de capacitación de negociación el Oficial deberá haber desarrollado habilidades y destrezas para:

- Utilizar los fundamentos teóricos y prácticos para el mejoramiento de la relación entre las personas y la calidad de las organizaciones a las cuales conduzca o forme parte.
- Emplear adecuadamente los presupuestos metodológicos para la evaluación y análisis de los diversos escenarios y posibles conflictos resultantes del cumplimiento de las misiones asignadas.
- Como miembro de un EM, asesorar al Comandante sobre la conveniencia de negociar o no y las posibles estrategias, métodos y técnicas de negociación a ser empleadas.
- Resolver situaciones conflictivas en los distintos ámbitos donde estos se produzcan, ya sea dentro o fuera de la organización a la que sirva, durante la paz o el conflicto, con civiles u ortos militares.
- Planificar, implementar y evaluar diferentes procesos educativos relacionados con la negociación y la resolución de conflictos.

Ya hemos finalizado la primera parte de este capítulo habiendo determinando el perfil del Oficial Jefe del Ejército Argentino como negociador, lo cual nos habilita a proseguir en nuestra investigación y enfocarnos sobre qué herramienta metodológica será la más adecuada para operativizar los conocimientos en cuestión. En este punto creemos necesario resaltar que esta es una primera aproximación sobre este tema, y que el perfil

⁹² Curso Internacional de Negociación en Operaciones de Paz. <http://www.caecopaz.mil.ar/BrochureNegociation.pdf>

⁹³ Anexo 10 (Proyecto Curricular del Curso de Negociación en Operaciones de Paz) al Proyecto Educativo del CAECOPAZ. Campo de Mayo, 2010.

⁹⁴ AWC Elective Course Syllabus. Air War College. <http://culture.af.mil/NCE/PDF/awcelectivecourse1.pdf>

⁹⁵ ACSC AY 12 Fall Elective Course Syllabus. Air Command and Staff College. <http://culture.af.mil/NCE/PDF/acsselectivecourse1.pdf>

⁹⁶ Plan de estudios de la Carrera de Licenciatura en Resolución de Conflictos y Mediación. Universidad Nacional de Tres de Febrero. http://www.ivt.edu.ar/phocadownload/distancia/untref-lic_resolucion_de_conflictos.pdf - 23 Ago 12.

podrá evolucionar y modificarse en función a los estudios particulares que se realicen, las necesidades que surjan de los mismos y las posibilidades que tenga la ESG de realizar esta capacitación.

SECCION II

COMO OPERATIVIZAR LA ENSEÑANZA DE LA NEGOCIACIÓN

Nuestro desafío en éste capítulo no solo es determinar cuál es la mejor herramienta metodológica para enseñarles a los Oficiales, que cursen el CiFOEM, a negociar en diversos tipos de escenarios y con una multiplicidad de actores; sino que también nos impone determinar la oportunidad en que se deberá desarrollar este proceso de capacitación, y cuando decimos oportunidad nos referimos durante qué curso de los que comprende el mencionado ciclo se llevará a cabo. Entonces la primera pregunta a responder es: ¿Enseñar negociación durante el Curso Básico de Estado Mayor (CBEM), durante el Curso de Oficial de Estado Mayor (COEM) o en ambos?

La respuesta que nos surge de inmediato, aunque parezca poco profunda y elaborada, es “depende” y esto es así porque depende de la importancia que le asignen a la enseñanza de la negociación las autoridades que deban decidir si se operativizan, o no, estos conocimientos y de ser así que profundidad se le dará a la enseñanza de los mismos. Para el análisis y determinación de la oportunidad vamos a manejar dos hipótesis, la primera es que decidan que durante el CiFOEM sólo se enseñarán nociones básicas de negociación y que el cursante adquiera habilidades y destrezas que le permitan desempeñarse en escenarios de una complejidad relativa, donde los análisis a realizar no requieran una profundidad propios de los niveles superiores; y una segunda hipótesis donde se estime que la enseñanza de esta disciplina reviste un grado de importancia tal que se procure formar a los Oficiales como negociadores para la solución de problemas con consecuencias estratégicas y en escenarios complejos, donde el multiculturalismo y los constantes cambios de situación sean la norma. Estas hipótesis influirán directamente en las horas cátedras que se necesitarán para lograr esos objetivos.

Comenzando con el análisis de la primera hipótesis, podemos observar que desarrollar un curso de capacitación que procure que el Oficial adquiera conocimientos básicos sobre negociación no sería difícil de operativizar, siempre teniendo en cuenta el programa curricular del CiFOEM. Ya que si tomamos como ejemplo el Curso Internacional de Negociación en OMP que dicta el CAECOPAZ, con *cuarenta horas cátedra (cinco días)*⁹⁷ se pueden alcanzar los Objetivos fijados, o las *veinticuatro horas cátedra (tres días)*⁹⁸ que David Tressler recomienda en su investigación como el tiempo mínimo de preparación que debe tener un Oficial del Ejército Americano previo a su despliegue a Irak o Afganistán.

Tressler, que como mencionamos anteriormente, desarrolló una importante investigación sobre la importancia del empleo de la negociación por parte de los Oficiales americanos en los conflictos en el medio oriente, concluyó que las tropas no eran adecuada-

⁹⁷ Curso Internacional de Negociación en OMP (CAECOPAZ). Programa del Curso.
www.caecopaz.mil.ar – 01 Ago 12

⁹⁸ TRESSLER, David. Op cit, p. 64. Traducción My Julián Ernesto SCCASSO LOSA.

mente entrenadas en esta disciplinas y que ello había ocasionado problemas en el cumplimiento de algunas de las misiones asignadas en el campo de combate, tanto en operaciones de contra insurgencia como en las operaciones de SSTR⁹⁹. Su propuesta fue que se profundizara el entrenamiento en negociación y que se hiciera con bases científicas y apoyadas en la experiencia reciente, y que el programa de entrenamiento debería tener las siguientes características¹⁰⁰:

“...incluye lectura de textos asignados, algunas conferencias y preparación individual así como dirigida. Las lecturas ordenadas deberían ser efectuadas previas al inicio del entrenamiento diario ya que proporcionan los fundamentos para el desarrollo de clases y ejercicios. El programa principalmente consiste en la ejecución de ejercicios de negociación simulados que son diseñados para enseñar las técnicas, habilidades y destrezas básicas de la negociación eficaz. Es importante en todo programa de entrenamiento de negociación la oportunidad de evaluar y examinar cada negociación y recibir la crítica de los instructores experimentados en la materia”.

“Esto le brinda a estudiantes y entrenadores la oportunidad de identificar lo que se hizo durante las actividades, lo que no se hizo, por qué fueron alcanzados ciertos resultados, de comparar resultados con otros negociadores y con anteriores simulaciones de negociación. Este programa de formación utiliza los mismos principios docentes utilizados por la mayor parte de los programas de formación militar: se proporcionan sólidos conocimientos basados en los principios rectores, se realizan ejercicios simulados, y se continúa con una crítica final”.

“Luego del curso de 3 días, los ejercicios basados en casos reales le permitirán desarrollar habilidades y destrezas propias de un negociador y le brindaran experiencia en negociaciones en variadas circunstancias donde se han enfrentado desafíos diferentes”.

Con respecto al curso que desarrolla el CAECOPAZ, y en comparación con la propuesta hecha por Tressler, podemos decir que si bien tiene una duración mayor en horas cátedra es de características similares en lo relacionado a cómo se desarrolla el mismo y a las herramientas pedagógicas empleadas. Con respecto a los contenidos la diferencia sustancial, del curso dictado por el CAECOPAZ, es que los métodos, técnicas, habilidades y destrezas de negociación son propios de una OMP y los fundamentos teóricos son establecidos por la ONU en la bibliografía recomendada para este tipo de cursos. Recordemos que el CAECOPAZ debe regir sus actividades académicas según las directrices que emanan del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DPKO en inglés) de la ONU y que todas las actividades son evaluadas y certificadas por este departamento. El estricto cumplimiento de las normas impuestas por este organismo le otorga al CAECOPAZ, una vez evaluadas, una certificación que le permite imprimirles a sus cursos el carácter de internacional.

⁹⁹ Stability, Security, Transition, and Reconstruction Operation: Operación de Estabilización, Seguridad, Transición y Reconstrucción. Traducción My JULIAN SCCASSO LOSA.

¹⁰⁰ TRESSLER, David. Op cit, p. 64. Traducción My Julián Ernesto SCCASSO LOSA.

Como vemos, ambas propuestas procuran brindarle al cursante adecuados contenidos teóricos generales y desarrollar en él, mediante la práctica, cualidades y destrezas que le permitan resolver con éxito situaciones conflictivas en contextos con cierto grado de complejidad.

En ese sentido, y basándonos en lo expresado anteriormente, reconocemos que no hay fundamentos de peso para determinar que existe una duración exacta o que una propuesta es mejor que la otra, y que la misma depende de las necesidades académicas de la ESG y de la disposición de tiempo que tenga. Por lo tanto recomendamos que el proceso de capacitación tenga una duración mínima de 24 horas cátedra y una máxima de 40 horas, y que deba contemplar como condición indispensable una cantidad importante de horas cátedra dedicadas a la ejecución de ejercicios prácticos. Este proceso, aún el más breve, se verá potenciado por el bagaje de experiencia y conocimientos propios del Oficial que ingresa a la ESG y por el estudio dirigido que deban realizar previo a la ejecución del proceso de capacitación en cuestión.

En relación a la oportunidad en que se desarrollará éste proceso, debemos determinar en qué momento del ciclo se podrá efectivizar, y en ese sentido aclaramos que no es intención de este trabajo final el proponer una fecha específica, sino determinar cuándo dentro de los dos años de duración que tiene el CiFOEM es conveniente realizarlo. Como mencionamos al principio del capítulo el ciclo tiene una duración de dos años y está conformado por Etapas, una Básica y otra Avanzada¹⁰¹.

Durante el primer año, en el marco de la Etapa Básica, se desarrolla el Curso Básico de Estado Mayor (CBEM) teniendo como particularidad que lo realizan la totalidad de los Oficiales; durante la Etapa Avanzada se desarrolla el Curso de Oficial de Estado Mayor (COEM), el cual hace foco en los niveles superiores de la conducción y donde los Oficiales que lo cursan debieron haber accedido a las vacantes asignadas al mismo. Los Oficiales que no hayan accedido al COEM, realizan los cursos correspondientes a las orientaciones de Recursos Humanos, Recursos Materiales y Gestión de la Información.

Como podemos observar, desde el punto de vista de su finalidad y por ende también de sus contenidos, ambos cursos están concatenados y se complementan sirviendo al objetivo final del CiFOEM, por lo tanto, al no existir un factor que señale marcadamente una supremacía de uno por sobre el otro, nos permitirá concluir que sería indistinto desarrollar el proceso de capacitación de negociación en cualquiera de ellos. Pero existe un factor que, a nuestro criterio, es esencial y que marca la diferencia fundamental que nos orienta a escoger uno de ellos sin temor a equivocarnos, y ese factor es el personal de Oficiales que cursa cada uno de ellos. A continuación explicaremos el porqué de nuestra afirmación.

Hipótesis Nro 1. Ya hemos mencionamos anteriormente que durante el primer año del ciclo la totalidad de los Oficiales de las Armas de una misma promoción cursan el CBEM, esto nos otorga una oportunidad ideal para formarlos homogéneamente en los métodos y técnicas de negociación seleccionados. Otro aspecto que hemos destacado es que simultáneamente a este curso se desarrolla el CAEME permitiéndonos también

¹⁰¹ Proyecto Curricular de la Escuela Superior de Guerra (2009/2013) – Anexo 05 (Proyecto Curricular de la Licenciatura en Estrategia y Organización) p. 1.

formar a los Oficiales de las Especialidades de Intendencia y Arsenales que lo cursen, esto le da un valor agregado a este primer año del ciclo ya que no es común que Oficiales de las Armas y de las Especialidades coincidan en este tipo de actividades académicas.

De desarrollarse el proceso de capacitación de negociación durante el primer año del ciclo el número y variedad de Oficiales que participarán será considerable, lo cual nos permitirá conformar grupos de trabajo integrados por representantes de todas las Armas y Servicios, quienes aportarán sus conocimientos y experiencias particulares enriqueciendo considerablemente la actividad. Además al desarrollarse ambos cursos de forma simultánea, coincidiendo en horarios y actividades, facilitará el desarrollo de las clases y ejercicios ya que se podrán adecuar horarios y optimizar esfuerzos relacionados al personal de instructores, infraestructura y recursos pedagógicos empeñados.

En cambio si se optase por desarrollarlo durante el segundo año del ciclo, en el marco del COEM, la cantidad de Oficiales de las Armas que lo cursarán representará solo un 60 % de la totalidad promoción, ya que muchos de ellos no accederán a las vacantes asignadas al mismo. Cabe destacar que quienes no accedan a dichas vacantes quedan fuera del CiFOEM, pero pueden ingresar a los cursos que forman a los Oficiales especialistas de las áreas de Logística de Personal, Logística de Materiales e Inteligencia. Otro aspecto negativo de la segregación mencionada es que no se asegura la representación en el COEM de Oficiales de todas las Armas, y aunque se decida que tanto el COEM como los cursos de los Oficiales especialistas se formen en negociación, aún faltarán los Oficiales de las Especialidades que cursaron el CAEME, por haberlo finalizado el año anterior y no encontrarse presentes en la ESG.

El escoger como oportunidad de ejecución el COEM, disminuirá de manera sustancial la cantidad y variedad de Oficiales que se formarán en esta nueva disciplina, y se perderá una oportunidad inmejorable no solo para dotarlos de herramientas sumamente útiles para su desempeño profesional diario, sino que también se restringirá el efecto multiplicador que se produce cuando los Oficiales transmiten sus conocimientos y experiencias una vez que desempeñan sus funciones en sus lugares de trabajo. Por lo tanto creemos que la oportunidad ideal para operativizar la enseñanza de los métodos y técnicas de negociación es durante el primer año del ciclo en el marco del CBEM.

Hipótesis Nro 2: Tomando ahora la segunda hipótesis como objeto de análisis y en base a lo desarrollado en los párrafos anteriores, debemos decir que dada la profundidad de los contenidos en relación a los objetivos educativos a alcanzar, será necesario desdoblarse su enseñanza en una etapa básica y otra avanzada. La etapa básica podrá tener similares características a las propuestas realizadas como resultado del análisis de la primera hipótesis, ya que buscará formar al Oficial en las primeras armas de la negociación, dándole la oportunidad de conocer y adentrarse en esta disciplina. Esta etapa podrá estar orientada a la resolución de problemas del nivel táctico, en escenarios operacionales y sobre situaciones donde exista un número acotado de actores y no requieran procesos analíticos profundos y extensos. Su desarrollo buscará que el Oficial afiance mediante la práctica conocimientos teóricos básicos y se reconozca como un negociador militar.

La segunda etapa, la avanzada, deberá explotar los conocimientos adquiridos y las destrezas desarrolladas en la etapa anterior. Aquí podrán entrar a jugar aspectos mucho más complejos como lo son la multiplicidad de actores, la multiculturalidad, la conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios, y el uso, como marco de los ejercicios, de situaciones complejas de nivel estratégico que imperiosamente impongan un análisis profundo tanto de los escenarios y como de los actores. La norma será el trabajo en equipo, donde podrán desempeñarse rotativamente como negociadores y cada uno de ellos podrá desempeñarse como analista de un campo de la conducción específico. Esta etapa permitirá otorgarle al Oficial Jefe herramientas extremadamente valiosas propias de un OEM, que le permitirán desempeñarse exitosamente como asesor en ámbitos tanto específicos como conjuntos y combinados, ya que las habilidades y destrezas a desarrollar estarán orientadas a ello.

Con respecto a la duración de cada una de las etapas tomaremos como referencia lo desarrollado durante el análisis de la primera hipótesis, y convendremos que cada una de ellas podrá tener una duración de entre 24 y 40 horas cátedra. Considerarlo de esta manera, un lapso de mínima y otro de máxima, nos dará mayor flexibilidad a la hora de planificar su operativización que dependerá principalmente de las posibilidades que otorgue la programación curricular del CiFOEM. En este sentido, y teniendo en cuenta que los conocimientos se desdoblarán en dos etapas, su duración podrá aproximarse a la concepción de mínima sin temor a perjudicar el nivel de profundidad de las mismas. Más allá de su duración lo importante es que en ambas etapas se contemple un adecuado tiempo para ejecutar los ejercicios de negociación que permitirán aplicar todo lo aprendido y afianzar conocimientos.

Referido a la oportunidad en que las etapas deberán ser desarrolladas, creemos conveniente que las mismas se operativicen en el marco del CBEM y del COEM respectivamente. Esto permitirá que los contenidos de los procesos de capacitación en negociación de cada etapa acompañen a los de los cursos que le dan marco, y a la vez sirvan como herramienta de análisis de escenarios complejos.

En síntesis, esta segunda hipótesis contempla la realización de un proceso de capacitación de negociación de nivel estratégico, que el mismo constará de dos etapas, una básica donde se formará a los Oficiales en las nociones básicas de esta disciplina; y otra avanzada donde se ahondará en análisis de escenarios y negociaciones estratégicas. Que el proceso de capacitación se desarrollará empleando los dos años que dura el CiFOEM, siendo que cada una de las etapas se operativizarán en el marco del CBEM y el COEM respectivamente. Por último cabe resaltar que recomendamos firmemente, debido a la importancia que le asignamos a la enseñanza de la negociación, que los Oficiales Jefes participantes de los cursos de formación de especialistas también participen de este proceso.

Llegado este punto, y considerando ambas hipótesis, nos preguntamos cómo estas propuestas pueden aplicarse dentro del CiFOEM. Para responder este cuestionamiento debemos tener en cuenta que, de acuerdo con los programas curriculares del mencionado ciclo y asumiendo que los contenidos de negociación no formarán parte de las materias contempladas en el mismo, la enseñanza de los métodos y técnicas de negociación deberá desarrollarse fuera del horario de clases estipulado y como una actividad comple-

mentaria pudiendo tener el formato de un seminario o de un cursillo. Esto impondrá que la actividad se desarrolle en horas de la tarde, con una duración máxima de 4 horas cátedra por jornada de capacitación, y que si contemplamos la duración máxima estipulada (40 hs) se deberán desarrollar no más de 10 jornadas de capacitación, durante las cuales se contempla la realización de los ejercicios prácticos de negociación.

El seminario de negociación, así lo llamaremos de aquí en adelante, también podrá realizarse en jornadas corridas de 8 horas cátedras, o mediante un sistema mixto donde se empleen las jornadas de 4 horas para impartir contenidos teóricos y la de 8 horas para realizar ejercicios prácticos. Cualquiera sea la metodología adoptada, el seminario deberá encuadrarse dentro de las normas académicas propias de la ESG y podrá otorgar créditos universitarios a los Oficiales participantes.

Que el seminario otorgue créditos universitarios es, no solo, una medida válida para investirlo de un carácter académico superior, sino que también servirá de incentivo para los Oficiales que lo cursen, ya que esto es una exigencia de los planes curriculares del ciclo.

SECCION III

CONCLUSIONES PARCIALES

Durante este capítulo hemos arribado a conclusiones sustanciales relacionadas directamente con el objetivo del presente trabajo. Hemos abordado la problemática de cómo operativizar el método y técnicas que creemos son adecuadas a ser enseñadas a los Oficiales Jefes que cursen el CiFOEM.

Las primeras conclusiones a las que hemos arribado, determinar las cualidades personales que debe poseer todo negociador militar y las habilidades y destrezas que deberán desarrollar una vez finalizado el ciclo de capacitación, nos permitieron poder elaborar una propuesta clara y realista de cuál es la herramienta metodológica que, a nuestro criterio, se ajusta más adecuadamente a las necesidades de la ESG y en qué oportunidad debe ser desarrollada.

La herramienta metodológica seleccionada es un seminario que otorgue créditos universitarios, recomendando una duración del mismo de aproximadamente 30 horas cátedras, durante las cuales se desarrollarán 8 clases de tres horas cátedra cada una, las cuales, contemplamos, se desarrollarán en horas de la tarde; y una clase final de 6 horas cátedra de duración donde se realizará el ejercicio integrador que permita evaluar el resultado del seminario.

En relación a la profundidad de los contenidos, la propuesta concreta es que inicialmente, y a modo de experimentación, se desarrolle el seminario con la intención de que Oficiales adquieran los conocimientos básicos que rigen esta disciplina y se procuren desarrollar habilidades y destrezas que les permitan resolver situaciones conflictivas en un contexto de mediana complejidad e incertidumbre. Que durante el mismo se fomente el trabajo en equipo pero se oriente al desempeño individual como negociadores, pudiendo

emplear para este primer seminario escenarios relacionados a OMP, Operaciones de Apoyo a la Comunidad o problemas relacionados con el ejercicio del mando. El nivel de las negociaciones podrán tener un carácter eminentemente táctico y la cantidad de actores intervinientes en las negociaciones deberá ser reducido, esto con la sola intención de que la complejidad de las ejercitaciones no entorpezca el afianzamiento de los conceptos básicos adquiridos.

Con respecto a la oportunidad en que debe realizarse el seminario, estamos convencidos que debe operativizarse durante el primer año del CiFOEM, esto permitirá que un importante número de Oficiales se formen en el dominio de los métodos y técnicas de negociación, lo que agregará importantes conocimientos a su formación profesional. Cabe destacar que con esta recomendación hemos procurado no solo satisfacer las necesidades educativas de los futuros OEM, sino también, se contempló la importancia de transmitir estos valiosos conocimientos a todos los Oficiales de la promoción, incluyendo a los que realizarán los cursos de las especialidades (Recursos Humanos, Logística de Material e Inteligencia) y los Oficiales de las Especialidades de Intendencia y Arsenales que desarrollan el CAEME.

Una vez finalizado el seminario se podrá evaluar su resultado, comprobando la utilidad que el conocimiento y dominio de esta disciplina les otorga a los Oficiales que hayan participado, al capacitarlos en resolver situaciones conflictivas de manera pacífica. También podrá analizarse la necesidad y conveniencia de realizar la etapa de negociación estratégica durante el COEM, y ello será en función de los resultados obtenidos durante el proceso de capacitación y el perfil negociador alcanzado por los cursantes finalizado el mismo.

Para finalizar deseamos expresar que nuestra propuesta es una solución a este problema y no la única, que la misma solo busca iluminarnos sobre cómo se podría llenar un vacío de conocimientos profesionales, y que de no hacerlo con los contenidos adecuados podrá tener consecuencias negativas no solo para el militar que no logre solucionar pacíficamente una situación crítica sino también para la Institución, ya de escalar dicha situación podrá tener consecuencias estratégicas.

CONCLUSIONES FINALES

Nos encontramos ya finalizando el presente trabajo y en este apartado nos focalizaremos en capitalizar las ideas fuerza que han surgido como corolario de los distintos capítulos desarrollados. Con la intención de arribar a la conclusión final del presente trabajo traeremos a estas páginas, a modo de sustento, las conclusiones parciales que nos han marcado el rumbo y posteriormente formularemos la propuesta final que dará respuesta al Objetivo de este trabajo.

Fundamentos de la necesidad de enseñar negociación.

Comenzaremos afirmando que la negociación, como disciplina del saber, es mucho más que una simple relación interpersonal, donde se confronta poder, y con la sola finalidad de lograr los objetivos fijados; y que en realidad ha quedado demostrado que es una herramienta fundamental que debe dominar el militar para lograr el éxito en los actuales campos de combate, donde la población civil ha tenido una participación antes impensada ya sea formando parte del conflicto o siendo víctima de ella.

La globalización no solo ha incidido en la configuración del escenario, sino también ha influenciado marcadamente en la forma en que se hace la guerra, la forma en que se muestra la guerra y la forma en que se sufre la guerra. Esta influencia, caracterizada por la intervención de los medios de comunicaciones y las redes sociales en el desarrollo del conflicto haciendo que el mismo tenga repercusiones mundiales en solo segundos produjo que acciones tácticas, llevadas a cabo por fracciones menores, tuvieran repercusiones estratégicas y que la falta de entrenamiento adecuado en el manejo de la población civil por parte de esas tropas afectara sensiblemente los logros operacionales. Esto fue percibido por los mandos militares y las autoridades civiles del Departamento de Defensa y luego de realizar investigaciones al respecto, algunas de las conclusiones demuestran la importancia de la negociación en el escenario estratégico actual.

“En muchos casos, la negociación puede ser una de las principales herramientas que los militares de EE.UU. utilizan para lograr los objetivos de la misión. Mientras las tropas estadounidenses operen en Iraq y enfrenten a la insurgencia y la violencia sectaria, la negociación será una actividad común”¹⁰².

“En Irak y Afganistán los Oficiales y Suboficiales americanos han negociado miles de veces con líderes locales procurando alcanzar objetivos tácticos y operacionales de importancia estratégica para los EE.UU. en aquellos países. El éxito o el fracaso de estas negociaciones tienen un impacto a veces inmediato, más a menudo pasado un tiempo, en el éxito o el fracaso de la misión entera”¹⁰³.

Este es el escenario internacional donde se llevan a cabo los principales hechos bélicos en la actualidad, y no es descabellado pensar que las FF.AA. de la República Argentina

¹⁰² Tressler, David. Op. cit, p. 4.

¹⁰³ Tressler, David. Op. cit, p. 74.

podrá participar en escenarios de similares características. Si bien la misión que la conducción política le asigna al Instrumento Militar (IM) no contempla desplegar sus medios fuera del territorio nacional, y mucho menos en aquellas latitudes, no podemos dejar de analizarlos y estudiarlos ya que en el marco de una OMP podremos enfrentar situaciones similares.

En ese sentido podemos decir que la misión que el IM, incluyendo las subsidiarias, nos sitúan en escenarios igual de complejos y cambiantes, donde la injerencia de la población civil en las operaciones que se podrán desarrollar también impondrá que el militar, para este estudio focalizado en el Oficial Jefe, conozca y domine los métodos y técnicas de negociación.

Recordemos que luego de analizar la misión principal, las misiones subsidiarias, el marco regional y los roles que el Oficial Jefe podrá desempeñar en cumplimiento de las mismas establecidas que los escenarios, no necesariamente encuadrados dentro de un conflicto bélico, serán tan complejos y convulsionados como los que enfrentan las tropas americanas en Irak o Afganistán. Donde participaran una multiplicidad de actores, tanto militares como civiles, nacionales como internacionales y cada uno de ellos tendrá una visión particular del conflicto y donde acciones tácticas menores podrán tener consecuencias estratégicas de importancia debido a los efectos de la globalización y la presencia de los medios de comunicación social.

Pero hay otras características que le dan una particularidad esencial a estos escenarios, son fundamentos de peso para que se instruya a los Oficiales Jefes en negociación y se relacionan directamente con las misiones subsidiarias, ellas nos señalan que existirá una permanente búsqueda de resolver los conflictos por la vía pacífica, que se velará intencionalmente por el respeto y la defensa de los derechos humanos y que se buscará salvaguardar a la población civil de las consecuencias negativas propias del conflicto o los desastres naturales. En síntesis se trabajará con denuedo para aliviar el sufrimiento de la población y velar por su seguridad.

Cabe resaltar que aún no habiendo realizado el análisis precedente no podemos ignorar la necesidad de instruirnos en esta disciplina, ya que nuestra doctrina nos orienta claramente sobre la dificultad de resolver problemas en situaciones complejas y la necesidad de buscar métodos que nos eviten caer en la fácil tentación de resolverlas impulsivamente. Si bien la doctrina a la que referimos centra su atención sobre los problemas relacionados al ejercicio del mando es perfectamente citable como fundamento¹⁰⁴:

“Cuando la situación o el tiempo no sean apremiantes, resultará inconveniente basar la solución de un problema en el criterio sustentado por el solo auxilio de la observación y la experiencia, acumulados en el subconsciente a lo largo del ejercicio del mando, será insuficiente para resolver adecuadamente problemas complejos”.

“Muchas veces tales problemas parecerán, a simple vista, más sencillos de lo que realmente son. En tal caso, la intuición, aunque útil, podrá ofrecer

¹⁰⁴ MFP-51-13 Manual del Ejercicio del Mando. Ejército Argentino. Instituto Geográfico Militar. Buenos Aires, 1990, p. 70.

una solución con muchas mayores posibilidades de error que la aplicación de un método racional y analítico que posibilite al jefe mirar las cosas tal como son y no como él desearía que fuera, y desconfiar de las fórmulas hechas porque cada caso tendrá que estudiarlo y resolverlo en su particular circunstancia”.

En ese sentido podemos afirmar que, basándonos en la doctrina vigente, las misiones asignadas al IM, las características de complejidad y constante evolución de los posibles escenarios, los roles que el Oficial Jefe desempeñará en cumplimiento de dichas misiones y la cantidad y variedad de situaciones críticas que deberá enfrentar y resolver, concluimos que resulta imperioso se forme al Oficial Jefe en el dominio de métodos y técnicas de negociación, siendo que ello incidirá directamente en que alcance o no los objetivos que se le impongan.

Métodos y técnicas de negociación seleccionados.

Posteriormente nos focalizamos en determinar qué métodos y técnicas de negociación son pertinentes que él conozca y domine. Con este objetivo hemos analizado diferentes métodos de negociación, partiendo del Método Harvard (MHN) hasta llegar al método de negociación situacional, sin olvidar contemplar el análisis de estrategias y técnicas propias de cada método.

Al análisis mencionado debemos sumarle el realizado a los métodos y técnicas de negociación empleados por la ONU en sus diferentes OMP, y que están contempladas en diferentes documentos y manuales de sus agencias dependientes. Todos ellos fueron estudiado a la luz de las necesidades del Oficial Jefe del Ejército Argentino, teniendo en cuenta que el método seleccionado deberá poder emplearse tanto en una operación táctica, como en una OMP, en una Operación de Apoyo a la Comunidad o una Operación de seguridad interior. Estas exigencias obligan que el método deba permitir flexibilidad en el proceso, un adecuado planeamiento y promueva el desarrollo de habilidades y destrezas que permitan entablar empatía con la contraparte en una negociación. Se debe tener en cuenta que en la mayoría de los casos, debido a las características de nuestras misiones subsidiarias, deberemos negociar con civiles que por lo general serán víctimas de un conflicto o desastre.

Con respecto al MHN podemos decir que fue revolucionario a principios de la década del 80 pero que actualmente, dada la evolución natural de las características del conflicto, ha quedado desfasado ya que solo contempla dos tipos de estrategias, la competitiva y la colaborativa, y no son consistentes a las características de los conflictos modernos. Posteriormente las estrategias mencionadas evolucionaron y aparecieron otras que le brindaron al negociador herramientas para desempeñarse eficientemente según evolucionaba también el conflicto, aquí es donde se suman a las dos mencionadas la estrategia de negociación evitativa, negociación acomodativa y la negociación por compromiso; pero con la características que una vez que se adoptaba una estrategia difícilmente se cambiaba por otra durante el proceso de negociación, esto resta flexibilidad al proceso de negociación y libertad de acción al negociador.

Actualmente se emplea el método de negociación situacional, el mismo tiene la característica que permite emplear cualquier estrategia de negociación según sea necesario, en función de las características del proceso de negociación, de la actitud de los actores o de la evolución del contexto en que se produce la negociación. Este método permite comenzar abordando el proceso mediante el empleo de una estrategia colaborativa, y en función de los factores mencionados anteriormente cambiar por una estrategia competitiva, evitar la negociación o finalizarla con un acuerdo de compromiso.

Con respecto al método empleado por la ONU, determinamos que básicamente es el MHN con algunos aditamentos de la negociación situacional, y se circunscribe a situaciones y escenarios propios de las OMP. Esto hace que lo descartemos como método válido para ser enseñado en el marco del CiFOEM, pero se contempla adoptar ciertas técnicas particulares que se encuentran muy bien desarrolladas en el método, como por ejemplo la negociación en lengua no materna y el empleo de intérpretes durante la misma. Estos elementos son extremadamente útiles si contemplamos que además de realizar OMP en países de habla no hispana, también se podrá desplegar el IM del país en Operaciones de Apoyo a la Comunidad en dichos países.

Por lo tanto habiendo analizado los diferentes métodos de negociación, las técnicas particulares de cada uno de ellos, las misiones asignadas al IM, los escenarios que de ellas se desprenden y los roles que podrá cumplir un Oficial Jefe, determinamos que el método más adecuado para ser enseñado en el CiFOEM es el método de negociación situacional, agregándole al mismo las técnicas particulares propias del método de la ONU que se han mencionado.

La herramienta metodológica más adecuada.

Cuando desarrollamos este tema, en el Capítulo IV, vimos la necesidad de analizar cómo ciertos institutos educativos militares encaran la enseñanza de los métodos y técnicas de negociación y por qué lo que lo hacen, nuestra intención fue estudiar no solo las herramientas metodológicas empleadas sino también detectar a qué necesidades dichas herramientas respondían.

En ese sentido vimos la necesidad de focalizar parte de nuestro análisis en reconocer qué FF.AA. de otros países han encarado la enseñanza de esta disciplina. Producto de ello pudimos observar que EE.UU., a partir de detectar gran cantidad de inconvenientes en los teatros de operaciones de Irak y Afganistán en la relación de las tropas con la población local, inició a partir del año 2005 la enseñanza de métodos y técnicas de negociación a sus Oficiales antes de ser desplegados en esos teatros.

Los estudios realizados, previos a la operativización de la enseñanza de dichos contenidos, incluyeron estudios de casos y numerosas entrevistas a Oficiales del Ejército americano y del Cuerpo de Marines; siendo su corolario un informe elevado al Departamento de Defensa por el analista David Tressler¹⁰⁵ donde, entre otras propuestas, se recomendaba un período de instrucción no menor a 3 días y donde se debía hacer hincapié en la intensa práctica de los conceptos teóricos mediante la realización de ejercicios de

¹⁰⁵ Tressler, David. Óp. Cit.

negociación. El cálculo de horas cátedra nos arroja un mínimo de 24, considerando jornadas educativas de 8 horas cátedras cada una.

Complementariamente a lo analizado en el párrafo anterior, se han examinado las características y particularidades del *West Point Negotiation Project*¹⁰⁶ (*West Point Academy – US Army*), el *Negotiation Theory and Application Course*¹⁰⁷ (*Air War College – USAF*) y el *Conflict Managements Tools: Negotiation and Mediation Theory and Application*¹⁰⁸ (*Air Command and Staff College – USAF*) y en todos ellos se han reconocido características similares en relación a la forma de impartir los contenidos, donde la práctica de los conceptos teóricos es la columna medular de los cursos.

En el marco local nos hemos centrado en analizar la acción educativa que realiza el CAECOPAZ, más precisamente hemos focalizado el estudio sobre el Curso Internacional de Negociación en Operaciones de Paz¹⁰⁹. En ese sentido debemos resaltar que los contenidos del mismo responden a directivas puntuales emanadas del DPKO dependiente de la ONU, y que el método y las técnicas de negociación que se contemplan dentro de los contenidos curriculares están basados en el MHN, con el agregado de técnicas particulares de aplicación en el marco de una OMP, como por ejemplo negociar empleando traductores o en otros idiomas no maternos. El curso contempla una fase teórica y otra práctica donde se realiza la ejecución de ejercicios de negociación y prevé una duración de 40 horas cátedra distribuidas en jornadas educativas de 8 horas cada una.

Otro factor no menos importante que debimos analizar son las características del CiFO-EM¹¹⁰, puntualmente en lo referente a sus necesidades desde el punto de vista de la profundidad de los conocimientos que se deberán impartir y por otro lado las posibilidades que otorga el ciclo para la operativización de dichos conocimientos. En ese sentido determinamos que la enseñanza de los métodos y técnicas de negociación no estarán incluidos dentro de una de las materias que le dan forma al ciclo, y que podrán impartirse en el marco de un seminario.

El mismo podrá tener una duración aproximada de 30 horas cátedras y deberá realizarse como una actividad complementaria al desarrollo del ciclo, otorgará créditos universitarios contribuyendo de esta forma al desarrollo de la Licenciatura de Estrategia y Organización.

Con respecto a la oportunidad vislumbramos dos opciones, la primera es en caso que se determine que durante el ciclo se enseñará solo aspectos básicos de la disciplina y se busque desarrollar destrezas que le permitan al Oficial Jefe desempeñarse como negociador principalmente en situaciones tácticas y en situaciones complejas dentro de ese marco. De ser esta la opción seleccionada se efectuara durante el CBEM ya que la masa

¹⁰⁶ West Point Negotiation Project. <http://www.usma.edu/wpnp/SitePages/Home.aspx>

¹⁰⁷ AWC Elective Course Syllabus. <http://culture.af.mil/NCE/PDF/acselectivecourse1.pdf>. Traducción My Julián Ernesto SCCASSO LOSA.

¹⁰⁸ ACSC AY 12 Fall Elective Course Syllabus. <http://culture.af.mil/NCE/PDF/awselectivecourse1.pdf>. Traducción My Julián Ernesto SCCASSO LOSA.

¹⁰⁹ Anexo 10 (Proyecto Curricular del Curso de Negociación en Operaciones de Paz) al Proyecto Educativo del CAECOPAZ. Campo de Mayo, 2010.

¹¹⁰ Proyecto Curricular de la Escuela Superior de Guerra (2009/2013) – Anexo 05 (Proyecto Curricular de la Licenciatura en Estrategia y Organización)

de los Oficiales de la promoción lo estará cursando, a los que se les sumarán los que estén realizando el CAEME. Esto les dará la oportunidad de aplicar los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos durante el seminario en el COEM, los cursos de las especialidades o, en el caso de los Oficiales de Intendencia y Arsenales, en sus futuros destinos.

De optarse por la segunda opción, en la cual se contempla la enseñanza de conocimientos más profundos, se realizarían dos seminarios o dos etapas de un mismo seminario. Al igual que en la opción anterior, durante el CBEM se dictaría la etapa básica en la que se procurará formar al Oficial en destrezas propias de la negociación táctica; y durante el COEM se desarrollará la etapa avanzada donde se centrarán los esfuerzos educativos en que el Oficial Jefe adquiera conocimientos profundos sobre negociación estratégica, en el marco de situaciones complejas propias de ese nivel. En ambos casos se hará un intenso empleo de ejercicios de negociación, con la finalidad de afianzar los conocimientos teóricos y desarrollar las destrezas propias de todo negociador.

En resumen, y teniendo en cuenta los cursos de negociación realizados en las FF.AA del EE.UU., el curso que se desarrolla en el CAECOPAZ, las actividades teórico-prácticas que impone la enseñanza de los contenidos y las características propias del CiFOEM concluimos que la herramienta adecuada para operativizar los contenidos relacionados a los métodos y técnicas de negociación es el seminario, que deberá tener un carácter teórico-práctico, que tendrá una duración aproximada de 30 horas cátedra, que otorgará créditos universitarios y que se deberá realizar como una actividad complementaria al desarrollo de las materias contenidas en el ciclo.

Propuesta final.

Habiendo recapitulado todo nuestro trabajo y formulado claramente las conclusiones parciales a las que hemos arribado durante el mismo, es momento de realizar la propuesta final que dará respuesta al interrogante que nos ha iluminado a lo largo de esta apasionante investigación, ¿qué métodos y técnicas de negociación son pertinentes incorporar a los contenidos curriculares del Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor?, y posteriormente proponer cómo se podrán operativizar los contenidos seleccionados durante dicho ciclo.

En ese sentido expresamos que teniendo en cuentas las misiones asignadas al Instrumento Militar por la conducción política de las FF.AA. de la República Argentina, los roles y funciones que desempeñará el Oficial Jefe como consecuencia del cumplimiento de dichas misiones, los conocimientos previos sobre esta disciplina que poseen los Oficiales, las características particulares y contenidos académicos del CiFOEM, y el resultado del análisis pormenorizado que hemos realizado de los métodos y técnicas de negociación empleados en la actualidad, concluimos que:

- El método de negociación pertinente a ser incorporado en el Ciclo de Formación del Oficial de Estado Mayor es el **método de negociación situacional**.
- **Las técnicas de negociación que conforman el método seleccionado son las pertinentes**, ya que le permitirán al Oficial Jefe desarrollar las destrezas y habi-

lidades necesarias para desempeñarse eficientemente como negociador. **Se agregarán a éstas, las técnicas de negociar mediante el uso de intérpretes y de negociar en lengua no materna, propias del método de negociación empleado por la ONU en las OMP**, por ser necesarias y de probada utilidad.

Con respecto a cómo operativizar la enseñanza del método seleccionado, decimos que basándonos en las características particulares del mismo, las investigaciones que se han realizado al respecto, la forma en que otros institutos educativos (militares y civiles) operativizan contenidos similares y las características, contenidos curriculares, necesidades y posibilidades que otorga el CiFOEM, concluimos que:

- La herramienta metodológica que mejor encuadra con esta situación es el seminario. El mismo deberá tener las siguientes características:
 - ✓ Deberá otorgar créditos universitarios.
 - ✓ Tendrá una duración no menor a 30 horas cátedra.
 - ✓ Deberá contemplar la ejecución de ejercicios de negociación.
 - ✓ Podrá contar con dos etapas: Básica y Avanzada.
 - ✓ Desarrollará contenidos de negociación táctica.
 - ✓ Podrá desarrollar contenidos de negociación estratégica, dependiendo de la duración y profundidad del mismo.

Es claro que la forma de operativizar la enseñanza del método de negociación seleccionado es solo una propuesta, la cual deberá ser evaluada por quien corresponda y en función a los proyectos curriculares que se encuentren vigentes en ese entonces. Nuestra propuesta es una primera aproximación y tiene por finalidad marcar los parámetros que creemos básicos para el desarrollo del seminario.

Para finalizar, y convencidos de haber realizado un análisis serio y profundo sobre el tema desarrollado, creemos necesario expresar nuestra convicción de que la enseñanza de la negociación no puede ser ignorada ni menoscabada durante el ciclo de formación de los Oficiales de las FF.AA. de la República Argentina. Esta convicción se acentúa y afirma aún más cuando nos referimos a los Oficiales Jefes del Ejército Argentino ya que, cómo ha quedado demostrado, el adecuado dominio de esta disciplina podrá ser la diferencia entre la resolución de un conflicto en forma pacífica o el empleo de la violencia para su resolución, con la consecuente e innecesaria pérdida de vidas o, aún peor, el escalamiento del conflicto a niveles impensados y el fracaso de toda la misión. Y este es un error que, como institución, no podemos cometer.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1. Libros:

- a. Campos Dugone y otros. Primer enfoque hacia un proyecto educativo común en OMP
- b. Dal Santo, Luis y otros. Negociación en crisis. Quórum R Editora. Rosario, 2005.
- c. De Conning y otro. *Conflict Management for Peacekeepers and Peacebuilders Handbook*. ACCORD. South África, 2008
- d. Fisher, Roger y otros. Si de acuerdo, cómo negociar sin ceder. Editorial Norma. Bogotá, 1995.
- e. Hentorne, Stephen y otros. Coordinación Civil-Militar. Peace Operation Training Institute. Williamsburg, 2011.
- f. Lewicki, Roy y otros. *The Fast Forward MBA in Negotiating and Deal Making*. J Wiley & Son Inc. Washington DC, 1998.
- g. Mc Hugh, Gerard y otro. Guidelines on Humanitarian Negotiations with Armed Groups. Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA) - UN. NY, 2006.
- h. Mc Hugh, Gerard y otro. Humanitarian Negotiation with Armed Groups: A manual for practitioners. Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA) - UN. NY, 2006.
- i. Ponti, Franc. Los caminos de la negociación. Ediciones Gránica S.A. Barcelona, 2005.
- j. Rodríguez Estrada y otros. Asertividad para negociar. Ed. McGraw-Hill. Mexico, 1995.

2. Revistas:

- a. Archer, Sarah E. La cooperación cívico-militar en las complejas operaciones humanitarias. *Military Review* Hispanoamericana Nov-Dic 2003, p. 27.
- b. Castillo Villarreal y otro. Civiles y Militares: Negociando en la Nicaragua Post-Revolución Sandinista. *Military Review* Hispanoamericana Marzo-Abril 2005
- c. Reyes Cole. The military diplomat. *Armed Forces Journal*. Versión on line. Consultado en Jun 2012.
- d. Scasso Losa, Julián Ernesto. Integración: herramienta fundamental en una misión de paz. *Revista del Suboficial* Nro 676, Abr-Jun 2010. Buenos Aires, 2010.

3. Reglamentos:

- a. MFD- 51- 05 -01 Educación Profesional Militar: Carreras, Cursos y Aprendizaje Autónomo, Tomo I. Ejército Argentino. Departamento de Planificación. Buenos Aires, 2005
- b. MFP- 51-13 Manual del Ejercicio del Mando. Ejército Argentino. Dirección de Planeamiento. Buenos Aires,
- c. RC- 15-01 Asuntos Territoriales. Ministerio de Defensa – EMCFFAA. Buenos Aires, 2007.

- d. RFD- 51- 01 Educación en el Ejército. Ejército Argentino. Dirección de Planeamiento. Buenos Aires, 2004.
 - e. ROB- 00- 01 Conducción del Ejército Argentino (Proyecto). Ejército Argentino. Dirección de Planeamiento. Buenos Aires, 2007.
4. Documentos Oficiales Nacionales.
- a. Anexo 10 (Proyecto Curricular del Curso de Negociación en Operaciones de Paz) al Proyecto Educativo del CAECOPAZ. Campo de Mayo, 2010.
 - b. Directiva de Organización y Funcionamiento de las FFAA. Ministerio de Defensa de la República Argentina.
 - c. Libro Blanco de la Defensa – Argentina Bicentenario/2010. Presidencia de la Nación. Buenos Aires, 2010.
 - d. Proyecto Curricular de la Escuela Superior de Guerra (2009/2013) – Anexo 05 (Proyecto Curricular de la Licenciatura en Estrategia y Organización)
5. Documentos Oficiales Extranjeros.
- a. Brahimi, Lakhdar. Examen amplio de toda la cuestión de las operaciones de mantenimiento de la paz en todos sus aspectos. Asamblea General de la ONU. NY, 2000.
 - b. Carta Orgánica de la Organización de las Naciones Unidas.
 - c. Operaciones de Mantenimiento de Paz: Guía Práctica para Grados Subalternos. Departamento de Operaciones de Paz de la ONU. Ed. CIF OIT. Turín, 1997.
 - d. Standard Generic Training Module (SGTM) 5A. Department of Peacekeeping Operation. DPKO, UN. NY, 2006.
 - e. UN DPKO/DFS Mission Start-up Field Guide for Senior Mission Managers of UN Peacekeeping Operations. DPKO, UN. NY, 2008.
 - f. UN Peacekeeping PDT Standards, Specialized Training Material for Police: Negotiation/Mediation and the Use of Language Assistants. DPKO, First edition, UN. NY, 2009.
 - g. Wortinger, Brian. Winning the War and the Relationships: Preparing Military Officers for Negotiations with Non-Combatants. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences. West Point Academy. 2006
6. Sitios Web consultados:
- a. <http://culture.af.mil/NCE/acscourse.html>
 - b. <http://culture.af.mil/NCE/acseducationtrain.html>
 - c. <http://culture.af.mil/NCE/index.html>
 - d. <http://culture.af.mil/NCE/negtheory.html>
 - e. <http://culture.af.mil/NCE/PDF/acselectivecourse1.pdf>
 - f. <http://culture.af.mil/NCE/PDF/acselectivecourse2.pdf>
 - g. <http://culture.af.mil/NCE/PDF/awselectivecourse1.pdf>

- h. http://culture.af.mil/NCE/PDF/warriorneg_primer.pdf
- i. <http://negotiormagazine.com/index.php>
- j. <http://www.armedforcesjournal.com/2009/02/3830331/>
- k. <http://www.caecopaz.mil.ar/BrochureNegociation.pdf>
- l. <http://www.caecopaz.mil.ar/cptm.php>
- m. <http://www.caecopaz.mil.ar/cptm/Unit%202%20Parts%201-2%20May%2013%20v18-spa-Final.pdf>
- n. <http://www.caecopaz.mil.ar/mision.php>
- o. <http://www.cecopac.cl/documentos/PDF/MSGTM05A.pdf>
- p. <http://www.escuelasuperiordeguerra.iese.edu.ar/files/cifoem.pdf>
- q. <http://www.fuerzas-armadas.mil.ar/caecopaz/castellano/publicaciones/publicacion01.htm>
- r. http://www.ivt.edu.ar/phocadownload/distancia/untref-lic_resolucion_de_conflictos.pdf
- s. <http://www.lema.rae.es/drae/>
- t. <http://www.mindef.gov.ar/institucional/marcolegal/directiva-de-org-y-funcionamiento-de-las-ffaa.php>
- u. http://www.mindef.gov.ar/mindef_mision_de_paz/index.php
- v. http://www.mininterior.gov.ar/provincias/proteccion_civil.php?idName=provincias&idNameSubMenu=provinciasProtCivil
- w. <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/>
- x. <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/display.cfm?pubID=792>
- y. <http://www.un.org/spanish/aboutun/charter.htm#Cap6>
- z. <http://www.usma.edu/wpnp/SitePages/Home.aspx>
- aa. <http://www.usma.edu/wpnp/SitePages/Resources.aspx>
- bb. <http://www.usma.edu/wpnp/SitePages/Training.aspx>

7. Documentos online (PDF):

- a. ACSC AY 12 Fall Elective Course Syllabus.
<http://culture.af.mil/NCE/PDF/acsselectivecourse1.pdf>.
- b. AWC Elective Course Syllabus.
<http://culture.af.mil/NCE/PDF/awselectivecourse1.pdf>.
- c. Campos Dugone y otros. Primer enfoque hacia un proyecto educativo común en OMP.
- d. Catálogo de Cursos del CAECOPAZ.
- e. International Negotiation in Peace Operation.
<http://www.caecopaz.mil.ar/BrochureNegociation.pdf>
- f. Practical Guide to Negotiating in the Military.
<http://culture.af.mil/NCE/negtheory.html>

ANEXO 1 (ESQUEMA GRAFICO METODOLOGICO) AL TRABAJO FINAL DE LICENCIATURA

