
Los intangibles de la negociación

Investigadora:

Patti Londoño Jaramillo

Profesora de la Facultad de Finanzas,
Gobierno y Relaciones Internacionales
e Investigadora del Centro de Investigaciones
y Proyectos Especiales-CIPE
de la Universidad Externado de Colombia.

Me agradecimiento con María Francisca Arias por
compartir su experiencia negociadora y comentarios
del borrador. Con Andelfo García, Diana Cure y
Alfonso Soria por sus comentarios y lectura de borradores.



En política lo que importa son los intangibles
Felipe González

La negociación, la mediación y la facilitación son procesos de interacción. De ahí que los intangibles se conviertan en elementos fundamentales en dichos procesos. Por lo tanto, no existen fórmulas o verdades absolutas para definirlos, describirlos y explicarlos. Sin embargo, diferentes enfoques abordan métodos y comportamientos efectivos, eficientes y productivos para el manejo de los conflictos y la diplomacia a través del diálogo directo o indirecto entre actores nacionales o internacionales². En este ensayo los intangibles –aquello que no se deja definir, entender o formular con facilidad, que es impalpable e incuipable– se convierten en el centro de la problemática de interacción durante las diferentes mecánicas de solución de conflictos.

Estos son los asuntos no sustanciales que se derivan de las características psicológicas de los actores y de las condiciones y percepciones culturales e históricas. Pueden ser de origen psico-sociológico, cultural o axiológico³. Los primeros hacen referencia al ego, la necesidad de seguridad y reconocimiento, preferencias, temores y desconfianza, preservación propia, autoestima o manejo de emociones y de la comunicación y relación interpersonales. Los intangibles culturales obedecen a costumbres, tradiciones, religión o prejuicios. Los axiológicos

² En la bibliografía general aparecen diferentes referencias sobre negociación que plantean diferentes enfoques y contribuciones de estudiosos de este tema. Mi reflexión sobre el tema ha sido enriquecida por mi participación en los Talleres de Negociación de los Profesores Fisher y Patton en la Universidad de Harvard en junio de 1996, en el Seminario sobre Paz y Solución de Conflictos en la Universidad de Uppsala, Suecia en abril y mayo de 1998 y en la Conferencia sobre Construcción de la Paz como Prevención en la Universidad de Stanford en octubre de 1998.

³ La contribución de Davín Ocampo, egresado de la Facultad en estas clasificaciones fue fundamental.

se relacionan con las reglas morales, normas y patrones, códigos y valores. Cada negociador está influenciado, en mayor o menor grado, por estos intangibles. Nadie es ajeno y puede librarse de ellos por más racional y sistematizado que pretenda ser.

En este ensayo se entiende la negociación, la mediación y la facilitación como ejercicios afines y complementarios. Aunque algunos de sus métodos se diferencian y aplican en grados diferentes, la esencia de las tres es la misma. Implica una interacción entre individuos y grupos para defender intereses y resolver situaciones de conflicto violento o no. El interés primordial es observar la problemática durante la interacción misma y que los intangibles sean intercambiados de manera consciente e inconsciente. Estos son más cercanos a las relaciones individuo-sociedad y la generación de efectos recíprocos.

Esta propuesta considera que los aspectos de comportamiento son tan importantes como el método y los procedimientos de todo ejercicio de interacción y que ser conscientes de esta interrelación es fundamental para el logro de metas y objetivos a largo plazo. En este sentido, y puesto que el tema central son los intangibles que se presentan en estos tipos de interacción, no se realiza una diferenciación teórica entre las tres formas de solución de conflictos mencionados.

La influencia de la filosofía y pensamiento orientales en Occidente ha recuperado la importancia, para el individuo, de desarrollar diferentes capacidades que van más allá de las tradicionales entendidas dentro del marco de la racionalidad, eficiencia y efectividad netamente objetivas. Observar, valorar el silencio; actuar con mesura, paciencia y perseverancia; aceptar la condicionalidad del cambio en toda situación y relación; reconocer la importancia del presente como tiempo único de acción óptima, son cada vez más familiares en los textos de negociación, mediación o facilitación estudiados. Es interesante analizar de qué manera un individuo es afectado según la sociedad a la que pertenezca y al tipo de socialización adquirido.

Los procedimientos y técnicas acompañados del comportamiento de cada actor individual y del desarrollo de las relaciones de grupo son fundamentales para lograr acuerdos duraderos que se puedan llevar a la práctica. La dinámica de solución de un conflicto armado, como el colombiano, que durante décadas ha tenido un manejo intransigente e intolerante, necesita tanto de lo uno como de lo otro. Un enfoque más integral del proceso, que tome en cuenta aspectos de la razón y la emoción, facilita la interacción humana necesaria para su solución y el logro de resultados con repercusiones individuales y colectivas.

En los albores del siglo XXI, las relaciones económicas y políticas internacionales toman nuevos rumbos y el entendimiento del desempeño individual en la actividad negociadora, mediadora o facilitadora se enriquece con una nueva manera de concebir el desarrollo personal, de grupo y de la sociedad. De un modelo con énfasis colectivo, el sistema se mueve, aunque casi de

manera imperceptible, hacia uno donde la potencialidad del grupo se mide en sus individuos diferenciados y en su capacidad de ser agentes eficientes de un todo que busca su sincronización⁴.

La tendencia hacia la regionalización e interdependencia de bloques políticos y económicos plantea la necesidad de depender de un grupo. La multilateralidad que se manifiesta en las Naciones Unidas es un ejemplo más de la interdependencia e interacción entre países, pueblos e individuos de diferentes contextos políticos, económicos, sociales, históricos, culturales o religiosos. En este sentido, el esfuerzo de convivencia es aún mayor.

Puesto que la paz en su sentido más completo y positivo, es decir, un espacio de cooperación y solidaridad con el desarrollo equitativo de todos los individuos en una sociedad⁵, es una utopía y una realidad por construir, los dirigentes y actores políticos tienen el mandato de manejar sus diferencias a través del diálogo y la negociación para crear sociedades donde la paz y la prosperidad tengan una oportunidad. Este es uno de los principales retos para Colombia en su proceso de paz, así como lo ha sido para sociedades como la irlandesa, africana, asiática o centroamericana⁶. La construcción de la paz en este sentido amplio implica un proceso demorado que requiere de elementos que superen las simples técnicas de la negociación.

El término conflicto se refiere a una condición en la cual un grupo identificable de seres humanos, de origen tribal, étnico, lingüístico, cultural, religioso, socioeconómico, político o de otro tipo, se compromete en una oposición consciente frente a uno o más grupos humanos identificables, porque estos grupos buscan lo que parecen ser metas incompatibles⁷.

Un conflicto en el contexto de la confrontación armada o del proceso de negociación es generado por causas internas y externas, de igual relevancia. Las causas externas las presenta el entorno y la manera como cada individuo se relaciona con él. Las internas nacen del comportamiento individual y colectivo y de la forma como cada actor lo controle en el momento de una negociación o en el manejo de un problema.

Las manifestaciones del conflicto no son por excelencia armadas o de violencia física. Pueden darse en el plano del debate ideológico pacífico, característico de las sociedades democráticas de Europa o Estados Unidos. Es cierto que tiende a manifestarse con agresividad, física o verbal, en más oportunidades de las que la razón y el corazón desearían.

⁴ Los libros de "Get it done" de Fisher et. al. (22) y Fasiska (16) son ilustrativos.

⁵ La definición de paz está inspirada en el legado de Galtung.

⁶ Brown, M. (8).

⁷ Dougherty y Pfaltzgraff (15), p. 195.

El reto para los actores involucrados en un diferendo, con altos grados de violencia, es recurrir a las técnicas de solución de conflictos para lograr una salida pacífica que convenga a los interesados⁸. Este proceso debe estar complementado con un esfuerzo de reconciliación sincero y definitivo. Las negociaciones que se inician entre el gobierno y los grupos guerrilleros de Colombia; el enfrentamiento entre los tigres tamiles y el gobierno de Sri Lanka; la disputa entre la India y Pakistán en Jammu-Cachemira; o la guerra endémica entre talibanes, hazaras, uzbekos, tayikos, shitas y sunitas en Afganistán, tienen este reto histórico. El caso de la democratización sudafricana y la superación del *apartheid* son, por el contrario, ejemplos de éxito y de cómo voluntades decididas logran superar obstáculos y salir del círculo vicioso del conflicto, aunque queden heridas profundas por sanar⁹.

1. EN TEORÍA

Negociación puede definirse como la interacción de actores para conciliar intereses divergentes y en ocasiones opuestos a través de un método conocido y aceptado y una dinámica precisa.¹⁰ También implica un intercambio de opiniones, ideas y percepciones, el manejo de prejuicios, ideas preconcebidas, comportamiento y personalidad de los actores. Significa interactuar, comunicar, intercambiar ideas bajo el respeto de reglas básicas de procedimiento, aspectos de fondo, forma y conducta.

Otros como Maubert¹¹ opinan que “la negociación es un acto histórico; es decir, un acto no reproducible. Cada negociación es única por sí misma y cada negociador la aborda con su propia personalidad, igualmente única. Intervienen en ella, aspectos imponderables como la confianza recíproca. Un acuerdo es un acto de fe y comporta un riesgo sobre el futuro”. Esta definición sintetiza en pocas palabras el debate de este ensayo.

Un negociador eficiente conoce las reglas, métodos y comportamiento efectivos necesarios para hacer parte de un proceso complejo y desconocido como lo es la negociación. Negociar implica un proceso de cambio continuo. Los actores, las circunstancias, los ambientes se transforman de manera constante. Nunca un escenario es similar al otro. Negociadores como los de las Naciones Unidas están familiarizados con esta realidad, y para manejar las crisis del sistema internacional deben adaptarse a ella.

⁸ Es preciso anotar que autores en el tema de la mediación como Stephen Stedman en Brown M. (8) cuestionan el hecho de “endiosar” estas técnicas y convertirlas en la fórmula obligada para manejar todo conflicto o controversia.

⁹ El libro de Orlson y Stedman (40) se concentra en la solución de conflictos en el África austral.

¹⁰ Esta definición aparece en los diferentes y numerosos escritos de Roger Fisher que aparecen en la bibliografía general de este ensayo.

¹¹ Maubert (34), p. 6.

Los representantes especiales del secretario general, por ejemplo, deben hacer frente a interlocutores entrascados en el conflicto y la intolerancia, y deben aplicar el don de la paciencia y la perseverancia para llevar a cabo su misión en el tiempo, sin una seguridad de resultados positivos y constructivos en el corto y mediano plazos. Una ilustración fue el trabajo del subsecretario general Diego Cordovez durante el período de Javier Pérez de Cuéllar, en los años ochentas, el cual implicó un desgaste que resultó ser infructuoso para resolver la guerra endémica de Afganistán¹².

Aunque se negocia todos los días, con cada interacción e intercambio el arte de negociar no es una cualidad innata al ser humano. Las técnicas para desarrollar comportamientos constructivos encaminados hacia una acción concreta se adquieren mediante el estudio, la observación y la práctica. Algunos negociadores, mediadores o facilitadores tienen una habilidad natural para interactuar que les facilita el manejo de técnicas y comportamientos efectivos. Sin embargo, éstos y el control de los intangibles del actor involucrado se pueden adquirir¹³.

Para que las partes en un conflicto o disputa reconozcan la necesidad de buscar un acercamiento más creativo y constructivo deben, en ocasiones, extinguir todas las demás vías de interacción, entre ellas la violenta armada. En el contexto de la paz en Colombia o en procesos similares iniciados, por empezar o concluidos en otras partes del mundo (Centroamérica, Irlanda del Norte o Sri Lanka), los diálogos de paz pueden obedecer a un desgaste del conflicto armado o a la existencia de condiciones internas y externas que faciliten y promuevan un acercamiento directo o indirecto. En esto se mide el grado de maduración del conflicto y de las partes para estar dispuestas a conciliar y eliminar las fuentes de confrontación.

Es difícil que una negociación que excluya los intereses y objetivos de alguna o algunas de las partes produzca algún resultado. De realizarse, terminan con fórmulas impuestas y defectuosas de aplicación dudosa o nula¹⁴. Por lo tanto, el uso de la fuerza, amenaza, manipulación, chantaje y otras técnicas deficientes, aunque se estén efectivas en el corto plazo, no son buenos consejeros para solucionar conflictos, tal como se observa en el conflicto de Kosovo. Los ataques aéreos contra los serbios para obligar la firma de un acuerdo forjado por europeos y norteamericanos no crearon condiciones propicias para que las partes en conflicto ingenien una fórmula pacífica de convivencia de largo plazo.

Los procesos de mediación y negociación entre palestinos e israelíes o entre republicanos y unionistas en Irlanda del Norte hacen reflexionar sobre la importancia del contacto directo

¹² Intiaz H. Bokhari en Zartmar (55), capítulo 10, pp. 231-264.

¹³ Los numerosos talleres de entrenamiento en estas técnicas demuestran que la capacitación en negociación, mediación o facilitación es posible.

¹⁴ Este es un aspecto resaltado especialmente en los talleres de Harvard y los libros de Fisher.

entre las partes y de catarsis para tener una mayor seguridad sobre la aplicación de los acuerdos que se consigan en procesos de paz y reconciliación. Con frecuencia, la aplicación de los acuerdos fracasa por la lejanía, la falta de confianza, el temor y el resentimiento que existen entre los actores directos del conflicto. La comunidad internacional y los miembros que pueden ejercer presión (hoy por hoy Estados Unidos y el Reino Unido), al no distanciarse de los procesos y dejar que las partes involucradas se responsabilicen de su destino común, tienden a prolongar conflictos en el tiempo, gracias a su concentración en soluciones rápidas y políticamente justificables ante sus electores y fines de política exterior y ordenamiento mundial.

De manera complementaria, cuando el mediador tiene intereses particulares en la solución del conflicto, por ser potencia mundial, regional o subregional, por entenderse como emisario de una potencia, o porque el mediador, como individuo, tiene un interés específico, es probable que el resultado de los acuerdos respete la lógica anterior. Las deficiencias e insuficiencias en el manejo de intangibles en los conflictos y sus modalidades de solución parecen más una constante que una excepción.

Más aún, los acuerdos de Dayton de 1995 sobre Bosnia-Herzegovina y la vulnerabilidad de la paz en este país o en el Medio Oriente, los Acuerdos de Madrid, Oslo y Wye Mills (Maryland) y su incumplimiento en el conflicto palestino, ilustran la necesidad de lograr acuerdos con los cuales todas las partes interesadas se sientan, de manera real, comprometidas¹⁵.

El caso de la UNSCOM¹⁶ en Iraq y el papel de su director Richard Butler de Australia y sus difíciles y conflictivas relaciones con el gobierno iraquí por su manejo de la crisis¹⁷; el intento de mediación de Rajiv Gandhi en el conflicto tamil en Sri Lanka o el papel del Reino Unido, anterior al gobierno de Tony Blair, en el conflicto de Irlanda del Norte; el papel de Sudáfrica en la independencia de Namibia o las relaciones del gobierno del Partido Nacional con Mozambique y Angola durante los años ochentas y principios de los noventas, demuestran que la presencia de intereses particulares externos no contribuye de manera positiva a establecer o consolidar la paz. Así mismo, la intervención del ECOWAS¹⁸ en Liberia o Sierra Leone y el papel de Nigeria complicaron aún más el conflicto de fracciones políticas en estos países africanos. Los intereses de los miembros del ECOWAS impidieron a la Organización actuar como mediador imparcial¹⁹.

¹⁵ Los diferentes casos expuestos en la Conferencia de Stanford (cita 2) intentaron dar una aproximación a este tema.

¹⁶ UNSCOM-United Nations Special Commission.

¹⁷ En un trabajo ulterior sería interesante analizar la eficiencia de negociadores con similares habilidades técnicas pero con diferentes antecedentes sociales y culturales y su efecto en los resultados. Se podrían comparar los desempeños de Butler y Dhanapala, por ejemplo, ambos involucrados en el sistema de verificación de la ONU sobre el desarme de Iraq.

¹⁸ ECOWAS-Economic Community of West African States.

¹⁹ Este caso se trató en la Conferencia de Stanford.

Por el contrario, la negociación amplia, transparente, metódica que permita a las partes encontrarse y exponer sus ideas, intereses, objetivos, alternativas y resultados deseados se convierte en mejor aliado para la solución de conflictos a largo plazo. En estos casos no hay que olvidar que el odio y el resentimiento también hacen presencia. Lo valioso de estos procesos es el esfuerzo de los actores por conciliar, coexistir y superar décadas de enfrentamiento armado. Los casos de Líbano, Mozambique o Sudáfrica, El Salvador y Guatemala, y la aplicación en el tiempo de los acuerdos alcanzados entre actores en conflicto demuestran cómo este procedimiento es más efectivo en el largo plazo.

La negociación toma tiempo y es un proceso exigente que puede llegar a ser tedioso. Sin embargo, es uno de los métodos más constructivos para crear puentes entre las partes, permitir la exposición de posiciones y el desarrollo de una relación de trabajo que permita superar obstáculos y problemas.

Un ambiente de negociación efectivo, donde las partes desarrollen la confianza y se comprometan con el proceso, facilita la consolidación de vínculos, aclara prejuicios y sienta las bases para una futura reconciliación, en especial cuando los actores intentan dejar atrás varias décadas de confrontación armada, desconfianza y resentimiento. Aunque no en todas las facetas de las negociaciones, los acuerdos entre el Frente de Liberación de Mozambique (FRELMO) en el gobierno y la Resistencia Nacional de Mozambique (RENAMO) en la oposición lograron superar el círculo de confrontación y guerra que imperó en el país durante más de dos décadas. En 1994, después de intensos enfrentamientos militares iniciados en 1975, cuando este país se independizó de Portugal, se lograron los acuerdos que han permitido que el gobierno se concentre en la reconstrucción nacional.²⁰

Por el contrario, el conflicto recurrente en la antigua Yugoslavia está marcado por la falta de confianza entre todas las partes. Pocos apuestan por la solidez de la paz en Bosnia-Herzegovina sin la presencia de las fuerzas de la OTAN, pues entre serbios, croatas y bosnios no se ha consolidado el espíritu de identidad y solidaridad nacional, y es probable que jamás se logre. Los gobiernos de las antiguas repúblicas yugoslavas y algunos miembros de la comunidad internacional no confían en la palabra de Milosevic y de los serbios.

Los acuerdos que intentan solucionar crisis como la de Bosnia o Kosovo no son diplomáticos por excelencia. La amenaza o el uso de la fuerza les respaldan, proveniente ésa de la ONU, la OTAN o la OSCE²¹, debido a la desconfianza de su cumplimiento o rechazo de una paz impuesta por terceros, que ofende al gran nacionalismo serbio. Se reitera que la efectividad de los ataques no está asegurada para crear un contexto donde sea posible un arreglo negociado y duradero.

²⁰ Ibrahim Msabaha en Zartman (55), p. 204.

²¹ OTAN-Organización del Tratado del Atlántico Norte y la OSCE-La Organización para la Seguridad y Cooperación Económica.

La reciente crisis de Bosnia-Herzegovina experimentó este juego de mentiras con la comunidad interracial, y ahora el conflicto en la provincia de Kosovo entre la mayoría albanesa y la minoría serbia es una demostración más. A pesar de los acuerdos de Richard Holbrooke, enviado especial de Estados Unidos, con Milosevic, y los diferentes esfuerzos, la OTAN hizo uso de la fuerza y los 2000 verificadores de la OSCE no fueron exitosos en su misión de asegurar el regreso de los albaneses desplazados para impedir la acción de la policía o paramilitares serbios²².

Negociar no significa evadir el conflicto. Significa, más bien, hacerle frente, entenderlo, explicarlo y manejarlo con eficiencia para cumplir intereses, superar posiciones inflexibles y generar opciones de acuerdo que permitan satisfacer necesidades. La negociación requiere de una actitud de cooperación más que de confrontación. Aunque cada negociador trata de consolidar sus intereses es vital entender los del otro y buscar formas para conciliarlos²³.

Un ejemplo de ello lo brinda el secretario de estado del presidente George Bush, James Baker III²⁴, quien atribuye una especial importancia a la cooperación y a la relación de trabajo con sus homólogos. En sus recuentos sobre la crisis de Tiananmen con China, el hecho de que el presidente Bush haya sido embajador ante el gobierno chino, sus buenas relaciones y respeto mutuo permitieron expresar el rechazo de Estados Unidos por los actos de la Plaza y mantener sus intereses en este coloso asiático.

Aunque se reconoce que existen diferencias entre los negociadores, que pueden ser de carácter cultural, religioso, lingüístico, social, político o de nacionalidad, algunas reglas básicas pueden cumplirse para que actores con antecedentes diversos e intereses confrontados llevar a cabo un proceso de negociación eficiente y efectivo²⁵. Sin embargo, una exploración importante consiste en determinar hasta qué punto estas particularidades intangibles superan la capacitación técnica de los actores.

Si bien en el viaje de Baker por las antiguas Repúblicas Soviéticas del Asia Central en 1992 no se negociaron acuerdos específicos, Estados Unidos se familiarizó con los retos culturales, políticos y económicos para tratar con estos países²⁶. Este tipo de acercamiento facilita futuros contactos si se saben respetar las particularidades de cada nación y cada interlocutor. Los

²² Los medios de comunicación y los analistas internacionales han cubierto y comentado la crisis de Kosovo de manera extensa. Para detalles sobre ésta ver otros artículos de esta obra.

²³ El libro de William Ury (51) se concentra en esta problemática.

²⁴ Baker III (3) cap. título 7, pp. 97-114.

²⁵ Aunque en algunos análisis se considera fundamental el tema cultural, Fisher lo relativiza en la explicación de su método. Consultar sus libros citados en la bibliografía.

²⁶ Baker III (3) cap. título 32.

diferentes esfuerzos por "romper el hielo" están en el centro del manejo de intangibles en los procesos de negociación, mediación o facilitación.

II. LOS INTANGIBLES

En el manejo de la diplomacia internacional o en la solución de conflictos es importante conocer las técnicas de negociación, mediación o facilitación. Entender el método, lo que sucede y lo que se puede alcanzar si se dominan aspectos básicos como la preparación integral sobre el tema tratado. Sin embargo, existen intangibles que nublan el desempeño de los negociadores, a menos que se reconozca su importancia. Uno de éstos es el manejo efectivo o defectuoso de emociones, pasiones, prejuicios y resentimientos.

El estudio tradicional de las relaciones internacionales se ha ocupado poco del comportamiento del individuo y de una nación, y de cómo una conducta determinada afecta su historia. Más recientemente los casos de Milosevic o de Pinochet revelan una realidad distinta con la aparición de nuevas variables en el marco analítico, en especial aquella del comportamiento individual. Es así como en los últimos años los teóricos han involucrado variables menos racionales en modelos creados para comprender los hechos históricos, incluyendo al individuo y en especial a su conducta aislada y en medio de un grupo²⁷. Estos estudios deben vincularse con la negociación, pues es una actividad realizada por el individuo en sus momentos más vulnerables, de mayor poder y riesgo donde su control propio determina, entre otros, el resultado y el cumplimiento del interés perseguido²⁸.

En un proceso de paz la reconciliación elemental que permita su inicio depende del reconocimiento del estado de ansiedad y resentimiento de las partes, tras décadas de confrontación armada y de ausencia de contacto directo. De nuevo, los casos de Irlanda del Norte, Guatemala, Sudáfrica o Colombia deben aceptar la influencia de los intangibles en los métodos de solución de conflicto.

Los conflictos del Medio Oriente –Palestina-Israel y Países Árabes-Israel– son un ejemplo de la complejidad de factores, intereses y calidad de la relación, que interviene e impiden progresar hacia acuerdos que comprometan a las partes. De acuerdo con la lógica y con la razón, el conflicto del Medio Oriente debería tener una solución equitativa y aceptable para todos, en la cual unos quedarán con tierra e independencia y otros con seguridad, paz y reconocimiento de su existencia. ¿Por qué no ha sido posible crear las condiciones para la paz?

²⁷ Contribuciones como la de Brown, R. (9) u O'Connor (99) son importantes en los procesos de grupo.

²⁸ Es interesante ver cómo la escuela de negociación de Harvard ha profundizado en los intangibles e imponderables de las negociaciones al reconocer que el individuo no es sólo razón. La psicología social y la antropología cultural contribuyen de manera importante en este desarrollo.

Es probable que factores como el odio, el miedo, el resentimiento, la humillación, el orgullo nacional, la costumbre de vivir confrontados, la intolerancia o la falta de confianza hayan intervenido con mayor eficiencia en alejar a las partes que lo que han logrado los actores locales, regionales e internacionales en acercarlas para dirimir sus diferencias y buscar soluciones a largo plazo que incluyan los intereses de todos.

Las declaraciones a la prensa de israelíes y palestinos tras los acuerdos de Wye Mills en octubre de 1998 se centraron de manera especial y sorprendente en los avances realizados por ambas partes en el desarrollo de la confianza alcanzada durante los diez días de intensas negociaciones. Sin embargo, en este contexto, aunque los negociadores directos han avanzado en este aspecto, los pueblos respectivos muestran temor y desconfianza frente a la posibilidad de acuerdos que limiten sus intereses y de manera extrema su supervivencia, tal y como se observó en las manifestaciones en Israel y en el territorio palestino y en las dificultades de los gobiernos para dar cumplimiento a cada uno de los acuerdos. Con los avances entre Barak y Arafat en los temas territoriales, con la creación de la vía que comunica la Franja de Gaza y Cisjordania de octubre de 1999 o el mayor control palestino sobre su territorio, la esperanza ha vuelto a renacer en este conflicto.

Los conflictos del Medio Oriente, las guerras de Afgharistán o el diferendo de Jammu-Cachemira entre la India y Pakistán, confirman la importancia de intangibles no incluidos en las agendas de solución de conflictos.

La existencia y el manejo de intangibles no justifican culturas de comportamiento desordenado y caótico donde la planificación o planeación del futuro no hace parte de los valores rectores y tienden a caer en el círculo decadente de la improvisación. Estas sociedades manejan la improvisación como una virtud, producto de la creatividad y rapidez mental de los actores. Este es un aspecto relevante para comparar sociedades en desarrollo y avanzadas en cuanto a su manejo de crisis y sistema de organización.

Si bien, en algunos casos, la improvisación saca de apuros, de ninguna manera resuelve problemas tan serios y delicados como la finalización de un conflicto armado. La cultura de la planeación al detalle debe desarrollarse y seguirse, lo cual no excluye que permita la consideración de ajustes cuando sean necesarios. La organización mental de los actores y la metecología del proceso debe estar acompañada de flexibilidad y capacidad de adaptación, necesarias para gerenciar procesos de paz.

Ser flexible es diferente a ser experto en la improvisación. Un ejemplo es la indecisión por parte de la ONU y de la SADC²⁹ sobre el tratamiento del conflicto de la República Democrática

²⁹ Conferencia de Coordinación para el Desarrollo del África Meridional/Southern Africa Development Coordination Conference.

del Congo. Iniciativas aisladas e improvisadas no logran mayor repercusión en la solución del enfrentamiento de las partes en conflicto por el poder.

III. ACTOR DE PAZ

El actor como tal es la esencia de lo imponderable e intangible que se presenta en una negociación. Sus estados de ánimos, su "química" con los demás interlocutores, sus habilidades y características propias son responsables, en muchas ocasiones, del éxito o fracaso de una interacción particular.

Como complemento del proceso en sí y de interacción general, el individuo que participa debe cumplir con algunas cualidades básicas. El actor de paz debe parecer y ser honesto e imparcial, actuar con diligencia, disponibilidad, confidencialidad, buena fe, justicia y equidad³⁰. Debe carecer de intereses particulares de ganancia personal y ser transparente en la información disponible y conocida. Por lo general, el actor y los grupos demuestran credibilidad y legitimidad al asegurar la seriedad y transparencia de los procedimientos.

Asimismo, la personalidad, el carácter, el mundo emocional, la capacidad para actuar en grupo, la exposición de los intereses generales y partidistas, percepciones, conocimiento, ideas y recursos del actor, facilitan un encuentro o crean obstáculos insuperables³¹. Una pregunta relevante para desarrollar consistiría en saber si algunas sociedades capacitan mejor a sus individuos en estas técnicas y habilidades, sin por ello excluir que las características personales pueden superar deficiencias producidas por un tipo de socialización específico.

Puesto que la negociación es una interacción entre individuos, el actor que participa debe contar con una serie de características y habilidades básicas para desempeñarse con eficiencia y efectividad. En principio, el actor de paz es un individuo con amplio conocimiento sobre el tema en cuestión; con reputación y renombre nacional y, ojala, internacional; que tenga el consenso del grupo y las partes involucradas; con capacidad para decidir; con experiencia previa en procesos de paz, negociación, mediación o facilitación; con habilidad para ser objetivo e imparcial; y con un manejo eficiente de sus emociones, de la comunicación y de las relaciones de trabajo con sus interlocutores.

Las condiciones personales de preparación y método son fundamentales. Sin embargo, la práctica y el contacto con la realidad y la complejidad de un proceso crean dificultades inesperadas a lo largo del camino que hacen necesario el desarrollo de otras habilidades que permitan adaptarse al cambio y ser creativos para avanzar en la tarea encomendada.

³⁰ Bercovitch (2), pp. 39-54

³¹ Fergus (25), p. 565.

Estas dificultades van más allá de los aspectos técnicos y se ubican en el ámbito de las relaciones interpersonales, del manejo del proceso en sí y de otra serie de intangibles. Aunque ser consciente de éstos no supera los obstáculos, sí facilita el desempeño del actor comprometido. En la misión de Kofi Annan en febrero y marzo de 1998 en Iraq se probó la importancia de éstos aspectos para el manejo de conflictos y estados de confrontación más emocionales que racionales.

Las características personales de cada negociador y la necesidad de tener reglas claras, conocidas y respetadas dentro de un método concertado y acordado facilitan la administración de un proceso de paz. Establecer las reglas de juego *a priori* crea confianza y seguridad y se convierte en un requisito esencial para manejar el debate y lograr el cumplimiento de la agenda, a través de los momentos difíciles de mayor confrontación o desilusión y desencanto con el proceso³².

En el conflicto fronterizo entre Perú y Ecuador, aunque tuvo períodos de estancamiento, la existencia del grupo de garantes –Argentina, Brasil, Chile y Estados Unidos–, al cual las partes podían recurrir, mantuvo la puerta del diálogo abierta hasta alcanzar la firma del Acuerdo de Paz del 26 de octubre de 1998 en Brasilia, que dividió territorio y soberanía de manera equitativa.

Los procesos de paz no son lineales, son más bien oscilantes o circulares. Puede haber recesos y estancamientos. Sin embargo, mientras haya claridad sobre el método y los integrantes se sientan seguros con él, la viabilidad de la acción iniciada es mayor. Al haber claridad sobre las reglas de juego y la metodología de trabajo, los actores pueden fijar su atención y concentración en la agenda y los debates sustanciales. Las negociaciones multilaterales del sistema de las Naciones Unidas cumplen estos requisitos. Cada proceso de paz pasa por las diferentes facetas de desconfianza, desencanto, recuperación del optimismo, restablecimiento de la confianza hasta construir, poco a poco, los fundamentos de compromisos aplicables en el largo plazo.

La experiencia y el conocimiento sobre procesos de paz en sus diferentes formas, negociación, mediación o facilitación, permiten al actor manejar situaciones difíciles, bloqueos temáticos, hostilidad entre las partes en conflicto y comportamientos agresivos que pueden presentarse durante las diferentes fases del proceso. Los actores no tienen el poder de cambiar las realidades objetivas del conflicto, pero sí pueden cambiar las percepciones sobre éste y sobre las partes involucradas para facilitar el compromiso sobre procedimientos, fórmulas o acuerdos deseables. El papel de los secretarios generales de la ONU está marcado por esta realidad. Algunos, como Javier Pérez de Cuéllar del Perú o Kofi Annan de Ghana reconocieron las limitaciones

³² Gran parte de la literatura consultada sobre negociación y mediación coinciden en este tema.

del sistema y las han manejado con mayores resultados para la Organización y la comunidad internacional³³.

Compromiso, transparencia, veracidad, equidad, igualdad y libertad son esenciales cuando se busca crear un ambiente de confianza que favorezca el inicio y desarrollo de un proceso de paz. En este contexto, las habilidades y cualidades de los actores, es decir, la preparación, conocimiento y manejo de intangibles, producen, en conjunto, una sensación de oportunidad para ingresar a un tema que presenta dificultades para los integrantes del proceso. Esta sensación de oportunidad se da cuando los actores están seguros sobre lo que hacen, y pueden confiar en sus compañeros y en la otra parte³⁴. No está claro que esta condición exista aun en el caso de los negociadores colombianos, tanto del lado del gobierno como de la insurgencia.

Los expertos hablan de un "momento maduro" para iniciar conversaciones. Este momento es específico a cada proceso y obedece a una dinámica particular por lo tanto, no hay fórmulas generales aplicables a todos los casos. En principio, para que este momento llegue, los involucrados en un proceso de paz, deben tener motivaciones comunes para permanecer durante su desarrollo y buscar resultados concretos.

Los integrantes deben sentir que su participación en el proceso constituye una búsqueda más de satisfacer necesidades propias y eventualmente generales. En esta búsqueda existe una interdependencia que motiva a la cooperación, aunque no de manera obligatoria. Actitudes como el desapego total o posicionarse en un interés particular no son buenos consejeros en este tipo de procesos. Un justo medio mantiene la objetividad y habilidad para entender lo que sucede. En estos casos la existencia de mediadores o facilitadores contribuye a mantener una perspectiva amplia sobre el asunto tratado. Sin lugar a dudas, la facilitación norteamericana con el senador George Mitchell en el conflicto del Ulster tuvo este papel importante.

Puede ocurrir que los actores utilicen su proyección en un grupo como una herramienta de poder para conseguir algún logro personal o relacionarse en un medio desconocido. La motivación de los actores se asocia con el trabajo en sí o con factores externos que rodean la actividad. Por lo tanto, los actores pueden verse tentados a comportarse de acuerdo con un proyecto individual o de grupo dependiendo de las expectativas sobre los resultados buscados. El papel de Rajiv Gandhi en Sri Lanka estuvo marcado por su interés específico en este conflicto³⁵.

³³ Las memorias e informes anuales de los SG ilustran los actos de sus labores. En Bercovitich (5), pp. 75-106, se estudia el papel de los SG en mediación.

³⁴ Brown, R. (9).

³⁵ Bercovitich (5).

Aunque este comportamiento puede ser frecuente, no es conveniente durante un proceso que busca alcanzar un bien colectivo. El desfile de personalidades y "vacas sagradas" no asegura la obtención de compromisos finales. La actuación de Richard Butler en Iraq y su aparente deseo de ser la ficha clave del Consejo de Seguridad y en especial de Estados Unidos, para continuar la presión de la comunidad sobre Iraq, ha estado marcada por los egres, la falta de credibilidad, confianza y respeto mutuos, tal y como lo confirman sus presentaciones ante las delegaciones iraquíes³⁶. Este estancamiento más los ataques aéreos han cerrado las puertas, al menos por ahora, para la continuación de los diálogos para poner término al enfrentamiento entre algunos miembros poderosos de la comunidad internacional y el régimen de Saddam Hussein.

Por el desarrollo de los acontecimientos, Butler no es necesariamente el negociador ideal para manejar el conflicto entre el Consejo de Seguridad y el gobierno de Saddam Hussein. Dhanapala, subsecretario general para Asuntos de Desarme de la ONU, ha podido ser eficiente en sus inspecciones de los palacios presidenciales, ha manejado mejor las relaciones con los iraquíes y obtenido así su cooperación³⁷.

El actor de paz al no ser un agente cibernético no es siempre objetivo y no está exento de error. Al estar confrontado, de manera constante, con circunstancias cambiantes, su capacidad de adaptación, conocimiento propio y de sus emociones, seguridad y experiencia se convierten en elementos intangibles fundamentales para el desarrollo armónico y eventual éxito de un proceso de paz.

No existen fórmulas para escoger a los actores que deben participar en un proceso de paz, que involucre la negociación directa entre las partes o la participación de mediadores y facilitadores. Sin ser dogmáticos al respecto, se podría decir que convendría escoger actores que sean buenos comunicadores, que tengan habilidad para escuchar el punto de vista del otro, que sean respetados y reconocidos por sus características personales y conocimiento sobre los métodos y el tema y no por su papel en la sociedad, gobierno o grupo armado.

Un equipo con actores que comprendan el conjunto de habilidades básicas, que sea coherente y que presente continuidad, podría decirse que es un grupo preparado para emprender la difícil tarea de llevar a cabo un proceso de paz que ponga fin a años de resentimiento, odio, humillación y desconfianza mutuas. Estos aspectos son fundamentales ahora que Colombia inicia esta difícil tarea. Aunque tome tiempo, la conformación de un equipo negociador idóneo

³⁶ Sobre la actuación de Butler existe una gran controversia y diferencia de opiniones. Existe, en el trasfondo, objetividad y subjetividad en cada una de ellas. Este tema puede ser parte de un estudio posterior.

³⁷ Los informes que cada uno presenta a las Naciones Unidas son muestra de lo anterior. Se pueden consultar en el web de la ONU: www.un.org

de cada parte del conflicto es un paso fundamental que puede asegurar el éxito o fracaso del proceso de paz. Los aspectos discutidos a continuación contribuyen con la reflexión para encontrar el equipo de trabajo idóneo.

IV. COINCIDENCIAS

Existen códigos básicos sobre los cuales diferentes autores están de acuerdo al estudiar las técnicas de negociación. A continuación se examinan algunos de ellos, relacionados con intereses, opciones, alternativas, criterios objetivos de legitimidad, compromisos, relación de trabajo y comunicación³⁸.

Expertos coinciden en afirmar que los intereses son los elementos fundamentales de una negociación. De acuerdo con éstos se desarrollan estrategias, alternativas, opciones y compromisos. Ellos motivan a resolver un asunto por medio de la negociación que asegure ganancias para todos los involucrados. Sin intereses las partes no verían mayor necesidad de emprender un proceso largo, desgastante y tedioso de negociación y conciliación de puntos de vista y precisamente de intereses.

Los negociadores buscan satisfacer, en primera instancia, sus intereses, y luego tratan de conciliar los de los demás y, si es del caso, los de terceros. Si el gobierno y las guerrillas colombianas no tuvieran un ideal de paz en el largo plazo no se podría iniciar dicho proceso. Si las partes del conflicto de Kosovo no están interesadas en hallar una salida negociada por querer radicalizar el conflicto y obtener el 100% de sus reivindicaciones por medio de la confrontación es difícil que las presiones internacionales tengan efectos reales en la solución pacífica de la crisis.

Para el logro de acuerdos es fundamental considerar elementos y escenarios que desarrollen intereses comunes y compatibles para no insistir en aquellos que crean conflicto. Por lo general, los intereses se esconden detrás de las posiciones expresadas por los actores. Los verdaderos intereses por lo general no saltan a la vista, pues su conocimiento total desde el inicio debilita la capacidad negociadora de los actores y la concepción y seguimiento de sus estrategias. Para descubrirlos, recomienda el profesor Fisher preguntar ¿por qué?³⁹

Para Fisher⁴⁰ los "Interests define the problem. The basic problem in a negotiation lies not in conflicting positions, but in the conflict between each side's needs, desires, concerns and fears

³⁸ En la bibliografía general se encuentran las referencias sobre los autores consultados en el tema de la negociación.

³⁹ En sus libros y talleres el profesor Fisher insiste en la importancia que los negociadores debendar a los intereses propios y de la otra parte.

⁴⁰ Roger Fisher (20) pp. 41 y 42.

... Such desires and concerns are interests. Interests motivate people, they are the silent movers behind the hubbub of positions. Your position is something you have decided upon. Your interests are what caused you to so decide".

La solución final debe ser la mejor de las opciones estudiadas. La creación de opciones no es un proceso fácil y evidente. La primera regla consiste en separar el ejercicio de inventar del de decidir. Esto facilita la flexibilidad para escuchar puntos de vista diferentes. Permite buscar beneficios comunes y superar el egoísmo. En la búsqueda de opciones, los actores deben crear soluciones y no incrementar los problemas, al hacer propuestas que obliguen a posicionamientos inflexibles y poco conciliadores. El proceso creativo de inventar opciones permite ceder ante propuestas que logren convencer al otro.

El profesor Fisher atribuye una gran importancia a este proceso⁴¹. Explica cómo esta habilidad importante para un negociador se ve obstaculizada por varios factores. El primero, la tendencia a juzgar los hechos antes de escucharlos y analizarlos. El manejo deficiente de prejuicios e ideas preconcebidas dificulta la comprensión del tema y la posibilidad de ser creativos.

Asimismo, la búsqueda de una única salida o respuesta a una situación produce el enfriamiento en posiciones e impide ver un panorama más general y completo. Pensar en negativo, considerar la escasez de recursos, por principio, e imaginar que sólo existen salidas únicas sin variaciones produce un negociador ineficiente. Creer que el Consejo de Seguridad, en el caso de Irak, solamente puede actuar de una manera, sin buscar vías alternativas para aliviar las necesidades de un pueblo desgastado por las sanciones económicas, es tener una visión demasiado cerrada de las opciones a disposición.

El Profesor Fisher recomienda para la creación de opciones definir un propósito, escoger algunos participantes y cambiar de entorno de trabajo para recrear un ambiente agradable e informal. Es conveniente escoger un facilitador que organice la dinámica de creación de fórmulas de compromiso que puedan ser estudiadas más tarde por todo el grupo. El facilitador puede provenir de cualquiera de los actores o puede ser externo a la dinámica de negociación. Su función no es dirigir sino ordenar el ejercicio.

Existen varias metodologías para promover el intercambio de ideas. El método ZOPP alemán⁴², con algunas de sus contribuciones, puede ser efectivo. Consiste en colocar a los participantes del mismo lado en frente de un tablero en el cual se colocarán las fichas que cada miembro del grupo proponga con sus ideas. Cada ficha debe tener una idea precisa y puntual.

⁴¹ Fisher (20), pp. 56-63.

⁴² El método ZOPP fue presentado por el Dr. Diego Martínez, consultor en cooperación y experto en métodos de análisis y de trabajo corporativo.

Una vez colocadas las fichas en el tablero, sin explicitar su autoría, se procede a su clasificación, sin eliminar ninguna. Poco a poco, las partes se involucran en la evaluación de las propuestas y en su reagrupación y nueva redacción, hasta que surgen una o más fórmulas elaboradas en conjunto. Esta metodología tiene la gran virtud de permitir el desprencimiento de las ideas propias y considerar y analizar las ideas del otro.

Como en todos los pasos de un proceso de negociación, se deben fijar reglas básicas, conocidas y respetadas por todos. Para que la sesión de creación de opciones tenga éxito es importante no desarrollar juicios de valor ni descalificar ninguna propuesta. Lo anterior puede crear resentimiento y desconfianza y entorpecer la negociación. Todas las ideas deben ser tomadas en cuenta y discutidas para que este ejercicio tenga algún resultado concreto y abra el camino a los pasos siguientes de un proceso de negociación.

Cuando existe un mapa completo de ideas, conocido y aceptado por todos, el grupo puede proceder a la evaluación crítica y objetiva de las propuestas. Aquellas que tengan mayores posibilidades se pueden clasificar en una columna aparte. Una vez el grupo esté de acuerdo con las fórmulas que quiere discutir, éstas se pueden mejorar entre todos para proceder a evaluar y considerar de manera preliminar algunas de ellas. Si esto se hizo en un pequeño grupo de trabajo, las propuestas se deben presentar al grupo completo para continuar con el proceso de negociación.

Aunque las partes deben esforzarse por considerar opciones que involucren a todos los interesados para llegar a un acuerdo que vincule y se pueda cumplir en el futuro inmediato, las partes deben tener alternativas. Éstas permiten conocer los límites, la posibilidad de cumplir objetivos por fuera de la mesa de negociaciones y saber cuáles son las virtudes de una salida negociada si la comparan con la oportunidad de cumplir sus metas de otra manera.

Para entender la posición e intereses del otro y su percepción de la negociación es importante conocer las alternativas de la otra parte. Al ignorar este elemento se cae en la trampa de asumir que para la otra parte es vital negociar, cuando en realidad, puede obtener mayores ganancias sin iniciar este arduo proceso. La ausencia del cuestionamiento sobre el interés real para negociar de alguna de las partes puede favorecer las posibilidades de que un proceso esté, desde el principio, condenado al fracaso. Esta es una percepción que con mayor frecuencia se percibe en el incipiente proceso de negociación de la paz colombiano.

Para que una negociación goce de legitimidad y seriedad, es fundamental considerar elementos de comparación y referencia objetivos y válidos. Estadísticas conocidas y compartidas, tendencias estudiadas o acciones pasadas respaldadas por los acontecimientos o la historia son algunas de ellas. Sin este recurso, entre las partes existen niveles de desconfianza mutua que dificultan el proceso de negociación.

El compromiso es definitivo y pertenece a la etapa final del proceso. De nada sirve comprometerse desde el principio con una fórmula o una acción si cuando se revise su ejecución integral se observa que no se cuenta con los recursos o el consenso para llevarla a cabo. El compromiso con una opción, fórmula, acción o decisión debe llegar únicamente al final del proceso, después de haber entendido todos los detalles y de haber consultado con todas las partes que influyen en la toma de decisiones.

El compromiso para mantenerse en las negociaciones debe estar presente y debe ser honesto. Es importante, sin embargo, no confundirlo con el compromiso con la acción definitiva y acordada, producto del proceso de negociación. La eficiencia y efectividad en la aplicación del método para negociar y la consideración de todos los aspectos relacionados con éste dan seguridad frente a la posibilidad de que las partes respeten y cumplan los compromisos adquiridos.

Si, por el contrario, se tienden a descuidar aspectos importantes de la preparación, la creación de opciones, el cuidado de la relación de trabajo, la consideración de los intereses del otro y la objetividad del análisis, las negociaciones pueden llegar a un punto ciego, donde después de un gran esfuerzo no se llega al resultado esperado. Una de las partes, o todas, puede abandonar el proceso con una sensación de frustración por fracasar en el logro del objetivo u objetivos buscados.

Por tanto, la imposición de ideas y el autoritarismo no necesariamente son actitudes y acciones efectivas durante los procesos de negociación. Imponer condiciones rígidas y calificativas desmotiva a las partes a comprometerse con el proceso y con el resultado de las negociaciones. Esto es de especial importancia en las negociaciones que se realizan para superar décadas de conflicto armado. La falta de un sistema de gobierno con partido en Angola y de garantías de participación equitativa ha impedido la aplicación de los acuerdos para poner fin al enfrentamiento armado de más de dos décadas. Asimismo, forzar arreglos sobre Kosovo o sobre Palestina no compromete a los actores responsables de ejecutarlos y cumplirlos.

Las condiciones, de parte y parte, que busquen limitar y aniquilar al otro antes de comenzar el intercambio, prolongan el conflicto en su dinámica violenta y no favorecen su traslado al ámbito del diálogo y la negociación. La arrasadora victoria militar de los talibanes sobre las demás fracciones en Afganistán no los motiva a emprender negociaciones que promuevan un régimen de *co-habitation*, para utilizar el término de tradición francesa.

Como complemento esencial de la preparación y el conocimiento del método de la negociación, la conciencia en construir una relación de trabajo eficiente hace parte fundamental del logro de objetivos. Los negociadores tienden a comprometerse más con el proceso en la medida en que recreen un ambiente de trabajo que desarrolle relaciones de confianza y camaradería que

les facilite resolver y superar situaciones difíciles. Cabe recordar la experiencia de Baker en China o en la antigua Unión Soviética para entender la importancia de este aspecto⁴⁹.

Conviene preguntar a menudo si se puede mejorar la relación de trabajo, si se hace lo correcto, si se habla de una manera que convoque y no aleje al interlocutor, si las actitudes y comportamientos no ofenden y lastiman a la otra parte o si se demuestra empatía y respeto. Estos aspectos imponderables son esenciales y deben ser trabajados con seriedad, tal y como aconseja Fisher.

Una buena relación de trabajo, permite ser respetuosos, crear vínculos a largo plazo y al mismo tiempo mantener la firmeza en los temas de fondo. Trabajar para que la interacción con el otro sea efectiva y eficiente no significa ceder y ser amable únicamente. Un negociador que considere que sonreír lo llevará a cumplir, *per se*, sus objetivos e intereses está equivocado.

El grupo puede pensar que el negociador X es una buena persona, pero nada más. El ser amable no crea vínculos de confianza y respeto. Sonreír a diestra y siniestra, esforzarse por socializar en extremo, puede ser más contraproducente que efectivo. El equilibrio y la observación son fundamentales para entender cuáles son las interpretaciones que los demás dan al comportamiento y actitudes de cada actor. Los fervorosos abrazos de despedida de los delegados después de concluida la primera fase del diálogo entre el gobierno de Pastrana y las Farc no son indicio de la posibilidad real de emprender con éxito la solución de la confrontación armada de los diversos gobiernos y esta organización guerrillera. Son muestra, únicamente, de la amabilidad que se generó durante los encuentros, mas no de un compromiso real, tal y como lo muestran los hechos en el intermedio entre el final de una fase y el inicio de la otra.

Asimismo, se presentan otros aspectos que incrementan el grado de dificultad durante un diálogo de paz o durante una negociación en general. La capacidad de los actores de ser flexibles no debe confundirse con ceder en exceso, ser amables únicamente y desconocer los intereses propios con el ánimo de crear una atmósfera de trabajo agradable. Al mismo tiempo, no debe confundirse con ser intransigente y rígido por creer que negociar significa ganar siempre en un ciento por ciento, sin considerar la existencia del otro.

En una relación de trabajo el manejo de la comunicación y de las emociones eficientes facilita la dinámica al interior de cada grupo y entre los grupos. Todo lo anterior bajo el supuesto que los integrantes en el proceso son conscientes de las características y habilidades fundamentales para contribuir positivamente con el debate y superar las situaciones difíciles. En este sentido las técnicas de comunicación básicas relacionadas con la asertividad, la empatía, escuchar

⁴⁹ Baker III (3), capítulos 7, 14, 32 y 34.

con efectividad y el respeto, la comprensión y la consciencia del otro deben ser incorporadas con naturalidad en el comportamiento del actor⁴⁴.

Puesto que el conocimiento es poder, su abuso no produce los resultados esperados. Ocultar o manipular información, en una era donde la obtención de información dejó de ser un privilegio, da muestras de falta de transparencia más que de capacidad personal del actor. Para lograr resultados es preciso conocer las propias limitaciones, las del medio, las habilidades naturales, las que no se tienen o en las que hay que trabajar. Es preciso tener claridad sobre los objetivos y metas, actuar con responsabilidad y honestidad. Es necesario tener en cuenta al otro y respetarlo durante el proceso de interacción. Para ello, la seguridad y conocimiento del proceso y de las habilidades de los actores cuentan más que cualquier tipo de artimaña o manipulación.

Un negociador eficiente debe tener una gran habilidad como comunicador efectivo, debe ser paciente, conocer, controlar y expresar con efectividad las emociones, saber hablar en positivo y motivar el consenso al superar prejuicios que aparecen durante los diálogos. Debe ser organizado, tener método y al mismo tiempo flexible y con capacidad de adaptación. No debe perder su seguridad frente a los cambios e imprevistos que surjan. Se entiende que este actor, involucrado de manera directa en los diálogos, cuenta con el apoyo logístico y técnico de los otros miembros del grupo.

Si la falta de empatía de los actores es generalizada, su ausencia puede ser el reflejo de una comunidad acostumbrada a vivir en medio de un conflicto violento con muy pocas habilidades de conciliación y diálogo pacífico. Puede significar una colectividad donde los individuos son intolerantes e intransigentes sin condiciones individuales y sociales que les permitan crear los fundamentos que hagan posible una convivencia pacífica y armónica en un modelo de participación abierta. Los colombianos tienen este reto por delante, así como lo han tenido otras comunidades en épocas anteriores.

En una interacción de grupo, natural de un proceso de negociación, mediación o facilitación, la comunicación es un intercambio de significados e incluye cualquier comportamiento intencionado y no intencionado, verbal y no verbal, percibido o interpretado, que aparece durante un encuentro entre dos o más personas⁴⁵.

La comunicación eficiente y clara es fundamental para el negociador, y conocer sus técnicas básicas constituye un requisito. Para ser asertivos, empáticos y escuchar al otro es preciso ser

⁴⁴ Rodríguez y Serralle (44)

⁴⁵ Esta sección resume los diversos libros sobre comunicación y negociación citados en la bibliografía y es el resultado de un trabajo de un par de años de estudio. El libro de Robertson (43) es particularmente claro.

conscientes de algunas reglas de oro que facilitan el desempeño durante una negociación. Como ésta implica un intercambio consciente e inconsciente de elementos, mensajes o símbolos, estar atentos al comportamiento contribuye a formar negociadores competentes.

Comunicarse es una necesidad para el ser humano. Consiste en hablar, escuchar, analizar, evaluar y responder. Todos los pasos requieren de atención, esfuerzo y vencer prejuicios. En ocasiones, hábitos y costumbres adquiridos de manera inconsciente entorpecen la capacidad y habilidad de comunicación. Malas costumbres pueden ser la falta de interés en el tema; la fijación marcada en el exterior y el descuido del contenido; la tendencia a interrumpir al que habla; la concentración en los detalles y desconocer lo principal; la adaptación de cada idea a un concepto preconcebido; las actitudes corporales pasivas; la tolerancia de distracciones; la incapacidad de escuchar lo que resulta difícil; el desarrollo descontrolado de las emociones; la tendencia a la ensoñación mientras se pretende escuchar al otro.

Existen varios tipos de comunicación. La comunicación fática es aquella que se maneja en la vida cotidiana con mayor frecuencia, es banal e informal. La catarsis en la comunicación produce la liberación de emociones y la limpieza de pasados o malentendidos. Requiere de una gran comprensión y respeto de la manera como el otro expresa sus emociones. El diálogo para transmitir información racional, objetiva, válida o lógica es otra forma de comunicarse. Es puntual, directa y precisa. En las negociaciones la comunicación fundamental es la que busca persuadir, convencer e influir en las decisiones del otro, y guarda el respeto e interés por las ideas e intereses del otro.

Todo ejercicio de comunicación debe ser entretenido y si podría decir divertido. Los mensajes se comunican con mayor eficiencia y efectividad cuando producen sensaciones positivas y amenas que cuando significan agresiones y humillaciones. La comunicación en frío, en teoría y en solitario es fácil de manejar y conocer. Otra realidad es cuando se le adicionan las emociones y los intereses.

Un buen comunicador se prepara y hace lo necesario para ser capaz de escuchar. También siente, ve y oye. Se sincroniza con el que habla, le brinda su apoyo y lo busca con reciprocidad. Interpreta y comprende el significado y el método del que habla. Luego de escuchar con atención, sin juzgar, evalúa para determinar la validez y el valor de lo expresado. Es importante recordar que se evalúa lo expresado y no a la persona que comunica. Responde con respeto y objetividad.

El silencio activo es uno de los principales aliados de la comunicación. Consiste en mantener la atención en el que habla, evaluar en silencio, anticipar, repasar y resumir. Significa demostrar que se tiene interés en seguir escuchando e implicarse en responder y aceptar rectificaciones y comentarios.

Las trampas a la comunicación están presentes en cada interacción, informal o en un proceso de negociación. Dirigir y mandar, aconsejar, sugerir, ofrecer soluciones o explicar cómo resolver problemas son algunas de ellas. Advertir, amonestar, amenazar, moralizar, predicar, argumentar, sermonear, juzgar o criticar aumentan la lista. Discrepar, culpar o alabar de manera inapropiada, insultar, ridiculizar o avergonzar con actitudes, expresiones o comportamientos dificulta el intercambio y la obtención de los resultados esperados. La falta de concentración o atención, retirarse o distraerse, bromear o interrogar sin considerar la dignidad y respeto del otro o suponer saber cuál es el problema y su solución crean actitudes defensivas que impiden el desarrollo eficiente del proceso de negociación.

Puesto que la comunicación y la negociación significan una interacción, están marcadas por la personalidad y características del actor que las desarrolla. Este puede tener un estilo acusador, es decir, que exagera las afirmaciones al creer que el mensaje llega expresado de esta manera. Quiere dejar claro quién es el jefe y necesita dicho reconocimiento. El actor puede ser del tipo calculador, a quien le asusta exteriorizar sus sentimientos, emociones y pensamientos.

El comunicador que distrae o despista no tiene un comportamiento definido, no sabe qué decir o hacer, cómo comportarse. Puede ser incoherente y poco confiable. El actor de equilibrio dice las cosas como son y con sinceridad, es asertivo y acepta la crítica. Reconoce sus emociones y puede expresarlas de manera controlada y efectiva. Este estilo de comunicador puede llegar a ser un buen negociador.

Toda comunicación está marcada por filtros o diluyentes que facilitan o dificultan el proceso de interacción. La búsqueda de la verdad y de la validez del elemento central en discusión hace que se examine con precisión el entorno y a los actores. El mundo emocional de los involucrados, controlado o ineficiente, facilita o dificulta las críticas o comentarios respetuosos o inapropiados. Las técnicas de persuasión, las preguntas relevantes o generalizaciones reconocidas por todos ayudan a avanzar en el tema. Un actor con perspectiva amplia y flexibilidad distingue lo pertinente e importante de lo accesorio.

Una de las dificultades mayores de la comunicación, en un ejercicio de negociación, es el manejo de la crítica negativa. Ojalá no existieran. Sin embargo, es posible que aparezcan en un proceso que tiende, por lo general, a durar días, meses e incluso años y donde las partes están saturadas, cansadas y se muestran intransigentes. Existe dificultad tanto en su expresión como en su recepción. El que la manifiesta y el que la recibe deben controlar sus emociones si les interesa mantener vivo el proceso de comunicación y negociación. El que la expresa debe hacerlo con respeto, asertividad, puntualidad y claridad, sin emitir juicios de valor y, sobre todo, sin atacar a la persona de manera directa.

El que escucha el comentario negativo debe mantener la mente clara y despejada. No debe identificarse con el comentario agresivo, debe escucharlo sin apropiarse de él y sin sentir que

es la única verdad posible. Es preciso recordar que un comentario negativo es un punto de vista más y no la verdad absoluta. Si se involucra con el estado anímico del que expresa su inconformidad, se corta el canal de comunicación. El que escucha es más efectivo al tratar de sacar al otro de su ira que al replicarle en los mismos términos. Es importante explicar sentimientos, nervios, sorpresa o rabia con palabras y no con comportamientos. Conviene, en ocasiones, ponerse en el lugar del crítico y mostrar empatía. Que el otro sienta que su punto es considerado y analizado más no ignorado, para lo cual es útil pedir más información para aclarar el asunto y sus ramificaciones. Sin un control de las emociones es imposible aplicar la teoría.

Un buen comunicador persuade. Es decir, entiende al otro y trata de influir sobre él con rectitud. Lo hace al crear confianza, buscar una buena relación de trabajo, considerar los intereses del otro y respetarlos. En este ejercicio debe ser consciente de las diferentes actitudes que se manifiestan durante un proceso de negociación por la diversidad de actores que interactúan.

Dentro de los diferentes aspectos considerados, la comunicación es una habilidad fundamental para asegurar la continuación de las negociaciones en los momentos de mayor conflicto y enfrentamiento. En ella, la percepción cumple un papel importante la cual puede ser selectiva, aprendida y determinada de manera cultural. Depende, en ocasiones, de intereses, valores y filtros culturales. Éstos, mal manejados, conducen a una interpretación deficiente de las diferentes categorías, significados y dimensiones de la comunicación.

En el escenario multilateral o en las negociaciones entre culturas muy diferentes, que tengan patrones de comportamientos diversos, más pueden los malentendidos y la ignorancia dañar un resultado que el conocimiento que se tenga sobre el tema. La consideración de los aspectos culturales, si bien no se trataron en este ensayo, deben ser tenidos en cuenta cuando se negocia y se buscan resultados que impliquen su aplicación en escalas de valores y formas de comportamientos ajenas a los patrones de referencia de los actores.

Los aspectos de la comunicación y la percepción son importantes para la naturaleza del intercambio requerido en los procesos de paz donde las personalidades, métodos, prioridades, metas o estrategias determinan el desarrollo del diálogo. La interpretación de estas categorías contribuyen a un manejo eficiente o deficiente de los recursos disponibles o a una utilización óptima o dañina de las herramientas a disposición.

La habilidad como comunicador es de por sí un reto y una obligación. Si a ella se le suma el ingrediente de las emociones, positivas y negativas, el nivel de complejidad de la interacción es mucho mayor y el actor debe manejar variables adicionales.

Por lo tanto, un negociador efectivo y eficiente debe manejar de forma integral las técnicas y métodos de negociación y comunicación así como sus capítulos y variaciones. Debe, asimismo,

tener un control sobre sus emociones y comportamiento que permita la defensa de intereses y el desarrollo de una relación de trabajo constructiva al mismo tiempo.

Debe conocer y entender lo que sucede, poder comparar y tener siempre la mente abierta y una actitud que evalúe de manera continua su actuación y participación en el proceso para corregir sus errores y para no caer en la trampa de la arrogancia que invade a todos aquellos que creen saber lo suficiente y no tener que aprender nada nuevo de nadie. La humildad y la sencillez son mejores consejeras para todos aquellos que se comprometan con los procesos de paz que intentan resolver décadas de confrontación violenta.

Aunque parezca un recuento del "deber ser" y de los ideales en un proceso de interacción para lograr la salida a un conflicto, los intangibles que parecen tan evidentes y sencillos, pueden convertirse en piedras en el zapato para los negociadores que no sean conscientes de su existencia y presencia decididas. Si los actores involucrados en la solución de décadas de confrontación armada fueran más sensibles al manejo de intangibles es probable que los procesos de negociación se realizaran con mayor fluidez y éxito y no en medio del escándalo, conflicto y dificultad que de manera cíclica tienden a invadir. Los procesos de negociación de la paz. El caso colombiano no es una excepción a esta tendencia imperante, que ojalá sea superada antes de que sea demasiado tarde y haya construido barreras insalvables.

The mind now thinks, now acts, and each fit reproduces the other. When the artist has exhausted his materials, when the fancy no longer paints, when thoughts are no longer apprehended and books are a weariness- he has the resources to live. Character is higher than intellect. Thinking is the function. Living is the functionary. The stream retreats to its source. A great soul will be strong to live, as well as strong to think.

Ralph Waldo Emerson

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Adler, Nancy. *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, McGill University, The Ken: International Business Series, 1986.
- Baker, James A. III. *Politics of Diplomacy*, Nueva York, G. P. Putnam's Sons, 1995.
- Bercovitch, Jacob y Jeffrey Z. Rubin (Eds.). *Mediation in International Relations: Multiple Approaches to Conflict Management*, Nueva York, St. Martin's Press, 1992.

Fuller, George. *The Negotiator's Handbook*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1991.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence*, Nueva York, Bantam Books, 1995.

Gurr, Ted Robert. *Minorities at Risk: A Global View of Ethnopolitical Conflicts*, Washington D.C., United States Institute of Peace Press, 1993.

Johnson, Spencer. *Yes or No*, Nueva York, Harper Business, 1992.

Jonaii, James O. "The United Nations and International Conflict", en Jacob Bercovitch y Jeffrey Z. Rubin (Ed.). *Mediation in International Relations*, New York, St. Martin's Press, 1992.

Karrass, Chester L. *The Negotiating Game*, New York, Harper Business, 1992.

Kelman, Herbert C. "Informal Mediation by the Scholar/Practitioner", en Jacob Bercovitch y Jeffrey Rubin (ed.), *Mediation in International Conflicts*, Nueva York, St. Martin's Press, 1992.

Kolb, Deborah M. (et al.). *When Talk Works: Profiles of Mediators*, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.

Maubert, Jean François. *Negociar: las claves para triunfar*, México, Ediciones Alfaomega, S.A. de C.V., 1993.

Merry, Sally E. y Neal Milner (Eds.). *The Possibility of Popular Justice. A Case Study of American Community Justice*, Ann Arbor, University of Michigan Press, 1993.

Ohlson, Thomas; Stephen Joan Stedman, con Robert Davies. *The New is Not Yet Born: Conflict Resolution in Southern Africa*, Washington D.C., The Brookings Institution, 1994.

Rabbie, Jacob M. "A Behavioral Interaction Model", en Knud S. Larsen (Ed.). *Conflict and Social Psychology*, Oslo-Tro, Londres, Sage Publications, 1993.

Ralffa, H. "Post Settlement Settlements", en J. W. Breslin & J. Z. Rubin (Eds.). *Negotiation Theory and Practice*, Cambridge, Mass: PON Books, 1991.

Robertson, Arthur. *Saber Escuchar: guía para tener éxito en los negocios*, México, Irwin, 1994.

Rodríguez Estrada, Mauro y Martha Serralde. *Asertividad para Negociar*, México, McGraw-Hill, 1991.

- Rubin, Jeffrey Z. "International Mediation Conflict", en Jacob Bercovitch y Jeffrey Rubin (Eds.), *Mediation in International Conflicts*, Nueva York, St. Martin's Press, 1992.
- Sisk, Timothy D. *Power Sharing and International Mediation in Ethnic Conflicts*, Washington, D.C., United States Institute of Peace, 1996.
- Susskind, Lawrence y Eileen Babbie. "Overcoming the Obstacles to Effective Mediation of International Disputes", en Jacob Bercovitch y Jeffrey Rubin (Eds.), *Mediation in International Conflicts*, Nueva York, St. Martin's Press, 1992.
- Ministry of Foreign Affairs, Republic of Ecuador. *The Ecuador-Peru Territorial Problem from the Geneva Conflict to the Search for Peace*, Quix, 1995.
- Touval, Saadia. "The Superpowers as Mediators", en Jacob Bercovitch y Jeffrey Rubin (Eds.), *Mediation in International Conflicts*, Nueva York, St. Martin's Press, 1992.
- Ury, William. *Getting Past No: Negotiating your way from confrontation to cooperation*, Nueva York, Bantam Books, 1993.
- Van De Goor, Luz; Kumar Rupesinghe y Paul Scarone (Eds.). *Between Development and Destruction. An Enquiry into the Causes of Conflict in Post-Colonial States*, La Haya, The Netherlands Ministry of Foreign Affairs and The Netherlands Institute of International Relations, MacMillan Press and St. Martin's Press, 1996.
- Weeks, Dudley. *Ocho pasos para resolver conflictos*, Buenos Aires, Javier Vergara Editor, 1993.
- Zartman, I. William (Ed.). *Elusive Peace: Negotiating an End to Civil Wars*, Washington, D.C., The Brookings Institution, 1995.

Artículos

- Ayres, William. "Mediating International Conflicts: is image change necessary?", *Journal of Peace Research*, Vol. 34, N° 3, 1997.
- Boskey, James B. "The proper role of the Mediator: Rational Assessment, Not Pressure", *Negotiation Journal*, Vol. 10, N° 4, Nueva York, octubre de 1994.
- Corman-Aaror, Marjorie. "The Value of Decision Analysis in Mediation Practice", *Negotiation Journal*, Vol. 1., N° 2, Nueva York, abril de 1995.
- Fisher, Roger. "Deter, Compel or Negotiate?", *Negotiation Journal*, Vol. 10, N° 1, Nueva York, enero de 1994.
- Forgas, Joseph P. "On feeling Good and Getting Your way: Mood Effects on negotiator Cognition and Bargaining Strategies", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 74, N° 3, 1998.
- Iftekharuzzaman & Mohammad Humayun Kabir. "The Indo-Sri Lanka Agreement An Assessment", *BISS Journal*, Dhaka, Bangladesh, Vol. 8, N° 4, 1987.
- Kressel, Kenneth. "Practice-Relevant Research in Mediation: Toward a Reflective Research Paradigm", *Negotiation Journal*, Vol. 13, N° 2, Nueva York, abril de 1997.
- Matz, David E. "Mediator Pressure and Party Autonomy: Are they consistent with each other?", *Negotiation Journal*, Vol. 10, N° 4, Nueva York, octubre de 1994.
- Menkel-Meadows, Carrie. "The Many Ways of Mediation: The Transformation of Traditions, Ideologies, Paradigms and Practices", *Negotiation Journal*, Vol. 11, N° 3, Nueva York, julio de 1995.
- Meyer, A. S. "Functions of the Mediator in Collective Bargaining", *Industrial and Labour Relations Review*, N° 13, 1960.
- O'Connor, Kathleen M. "Groups and Solos in Context: The Effects of Accountability on Team Negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 72, N° 3, Orlando, Florida, diciembre de 1997.
- Susskind, Lawrence. "Environmental Mediation and the Accountability Problem", *Vermont Law Review*, Vol. 6, 1981.
- Wimmer, Arsgar M. "The Jolly Mediator: Some Serious thoughts about humor", *Negotiation Journal*, Vol. 10, N° 3, Nueva York, julio de 1994.
- Zubek, Josephine M (et al). "Disputants and Mediators Behaviors Affecting Short-Term Success in Mediation", *Journal of Conflict Resolution*, Londres, Vol. 36, N° 3, septiembre de 1992.