

# Técnicas para manejo *de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas*

---

**Daniel Mirabal**

Consultor Organizacional,  
Director de la empresa Grupo  
Nodo, S.A.

## *Resumen*

El propósito general del presente artículo es presentar diferentes técnicas y modelos de manejo de conflictos y negociaciones que contribuyan con el exigente reto de favorecer negociaciones “ganar-ganar” y articular alianzas para la coordinación en proyectos de inversión intergubernamental. El conflicto se presenta como algo inevitable; está en la naturaleza del hombre. Tenemos conflictos incluso con nosotros mismos, sin ninguna interferencia externa. Dado que tenemos que vivir con el conflicto, ¿cómo podemos adaptarnos y ajustarnos para hacer que el proceso ocurra de una manera más suave y genere un final positivo?

Existen diferentes escuelas y estilos de negociación, en el presente artículo se comentan sus implicaciones, ventajas y desventajas, y finalmente, se propone el modelo de negociaciones “ganar-ganar” de la Universidad de Harvard. También se hacen algunas recomendaciones adicionales acerca de las negociaciones en grupo, la mediación y la conformación de alianzas.

*Palabras clave:* conflicto, negociaciones, ganar-ganar, mediación, alianzas, escuelas de negociación.

## *Abstract*

The purpose of this article is to present different techniques and conflict management models that can contribute to obtain “win- win” solutions and construct effective partnerships to be able to coordinate intergovernmental investment projects. Conflict is inevitable it’s in the nature of mankind. We even have conflicts within ourselves. So

we have to learn how to live with conflict. How can we adapt and adjust our processes so that they advance smoothly and produce positive results?

There are different schools and styles of negotiation, in the present article we comment their implications, advantages, disadvantages and finally propose the use of the “win-win” model of Harvard University. We also give some additional recommendations about group negotiations, mediation and how to construct partnerships.

*Key words:* conflict, negotiations, win-win, partnerships, schools of negotiation

## *Introducción*

El presente documento es desarrollado en el contexto del proyecto de fortalecimiento de relaciones intergubernamentales realizado en tres Estados: Mérida, Trujillo y Anzoátegui. Los conceptos y modelos de manejo de conflictos, negociaciones y articulación de alianzas efectivas serán desarrollados en función de la situación antes mencionada. El propósito general de este artículo es aportar técnicas de manejo de conflictos y negociaciones que contribuyan con el exigente reto de favorecer negociaciones ganar-ganar y articulación de alianzas para la optima asignación de recursos de inversión en proyectos que involucran a diferentes niveles de gobierno.

## *Estilos de manejo de conflictos*

En nuestro enfoque, consideramos imprescindible estudiar y desarrollar destrezas y capacidades individuales para abordar y manejar de una manera proactiva situaciones conflictivas.

*a.- ¿Qué es una situación conflictiva?*

*“El conflicto es el padre de todas las cosas, el rey de todas las cosas. A unos ha hechos dioses y a otros hombres; a unos ha hecho esclavos y a otros ha hecho libres”.*

HERÁCLITO

Interpretando a Heráclito, podemos decir que el conflicto está en la naturaleza del hombre y es inevitable. Tenemos conflictos incluso con nosotros mismos, sin necesidad de ninguna influencia o interferencia externa. Dado que tenemos que vivir con el conflicto, ¿cómo podemos adaptarnos y ajustarnos para hacer que el proceso ocurra de una manera más suave y genere un final positivo?

Cuando hablamos de los conflictos, solemos presentarlos como situaciones negativas, dolorosas, incluso a veces traumáticas. Una posible connotación de la definición de los conflictos, representaría aquellas situaciones en las que los intereses de dos personas o grupos de actores parecen ser incompatibles. Desde esta óptica, el conflicto generalmente es evaluado como negativo, y por tanto, luchamos por evitarlo. Sin embargo, un conflicto puede conducir a grandes cambios y mejoras. En el caso de una situación coyuntural, de máxima conflictividad, suelen aparecer grandes amenazas para algunos, principalmente para los representantes del estatus vigente, mientras que para otros, una gran oportunidad. Una situación como el control de cambios que se ha implantado en Venezuela, resulta ser una amenaza para quienes necesitan dólares, pero una gran oportunidad para quienes los quieren vender. En todo caso, lo importante frente al conflicto se termina reduciendo a la pregunta ¿que hago yo, cómo lo manejo, de que manera puedo convertir esa situación e una oportunidad o al menos, minimizar el impacto negativo que ella puede ejercer sobre mí?

Otro aspecto importante a estudiar es que, frecuentemente, nuestras emociones y deseos pueden dificultar las comunicaciones entre las partes que interactúan en una negociación. Conocer nuestro estilo de manejo de conflictos nos ayuda a aprender como nos comportamos durante situaciones tensas, para desarrollar así, mediante conocimiento y práctica, mejores estrategias para el manejo de situaciones conflictivas. Descubrirlo resulta importante para mejorar nuestra efectividad profesional y personal.

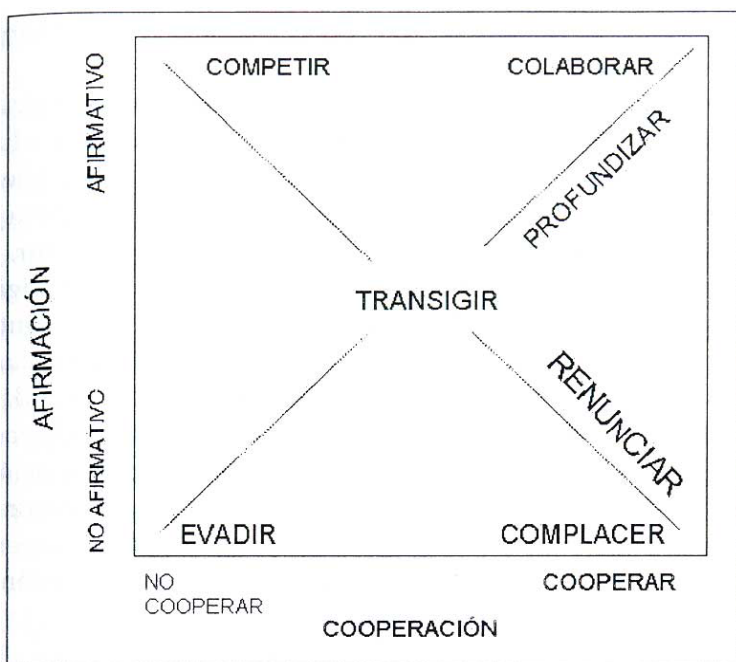
Para lo único que el ser humano no tiene una segunda oportunidad en la vida es para dejar una buena impresión a la primera vez. Aplicando esto al contexto de una negociación, podemos decir

entonces, que si comenzamos a negociar de una manera inadecuada, deberemos invertir luego mucha energía en contrarrestar el impacto de una mala impresión dejada al inicio del proceso.

*b.- Los cinco estilos del manejo de conflictos (basado en el modelo de manejo de conflictos de Thomas Kilmann)*

De acuerdo con el modelo de manejo de conflictos de Thomas Kilmann (1981), las “situaciones de conflicto” son aquellas en las que los intereses de dos personas parecen ser incompatibles. En dichas situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona con base a dos dimensiones (1) afirmación, el grado hasta el cual una persona intenta satisfacer sus propios intereses y (2) cooperación, el grado hasta el cual la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden usarse para definir cinco métodos específicos de manejar el conflicto. Estos cinco métodos o estilos para manejar el conflicto se muestran en la gráfica: Según Thomas Kilmann, los diferentes estilos de manejo de conflicto pueden ser definidos como sigue:

- Competir es ser afirmativo y no cooperador. Cuando la persona trata de satisfacer sus propios intereses a costa de la otra persona; con este estilo “yo gano tu pierdes”. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier tipo de poder que le parezca apropiado para ganar en su postura, su habilidad de argumentar, su rango, sus sanciones económicas.
- Complacer es no ser afirmativo y ser cooperador –lo opuesto de competir-. Al complacer, la persona se olvida de sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona; “tu ganas y yo pierdo”; existe un elemento de sacrificio en este estilo. El complacer puede tomar la forma de una generosidad desinteresada o caritativa, obedeciendo las órdenes de la otra persona cuando preferiría no hacerlo o cediendo al punto de vista de los demás.
- Evadir es no afirmativo y no cooperador –la persona no satisface de inmediato sus propios intereses ni tampoco los intereses de



otra persona-; no maneja el conflicto, no confronta la situación, la evita. La evasión puede significar sacarle la vuelta diplomáticamente a un problema, posponiéndolo hasta un momento más adecuado o simplemente retirarse de una situación amenazadora.

- Colaborar significa ser tanto afirmativo como cooperador. Lo opuesto a la evasión. Colaborar implica un intento de trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga plenamente los intereses de ambas personas. Significa profundizar en un problema con el fin de identificar los intereses subyacentes de las dos personas y encontrar una alternativa que satisfaga los intereses de ambos. Colaboración entre dos personas puede ser la exploración de un desacuerdo para aprender de las ideas del otro, concluyendo por resolver alguna condición que de otra forma los haría competir por los recursos confrontándose

para tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

- Transigir significa un punto intermedio entre afirmación y cooperación. El objetivo en este caso es encontrar alguna solución adecuada y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes. Se encuentra también entre el competir y el complacer. Al transigir se renuncia más que al competir, pero menos que al complacer. De la misma manera, al transigir las personas atacan un problema más directamente que cuando lo evaden, pero no lo exploran con tanta profundidad como cuando existe colaboración. Transigir puede significar dividir las diferencias, intercambiar concesiones o buscar una rápida postura intermedia. Un ejemplo clásico lo constituye la negociación de un contrato colectivo, durante la cual, se va avanzando parcialmente; te acepto este artículo, pero no este otro. Ello permite seguir trabajando y perfeccionando cíclicamente la relación.

*c.- ¿Existe un mejor estilo de manejo de conflictos?*

¡No! Existe un estilo que mejor se adecua a una determinada situación. En una competencia de natación gana una sola persona; frente a una invitación a cenar, perfectamente uno puede complacer frente a la opción de donde ir a comer; si un potencial malhechor me sale al paso, y puedo evadirlo, evito la confrontación; si están dadas las condiciones y dispongo de tiempo suficiente, colaboro para lograr el máximo beneficio de ambos; y finalmente, frente a una discusión de un convenio complejo, vamos transigiendo y logrando acuerdos parciales.

Si usted es una persona que frecuentemente siente que salió “mal parado” en una negociación, probablemente ha sido muy complaciente o evasivo. Si usted es una persona que suele defender de manera excesivamente apasionada o “conflictiva” sus puntos de vista, probablemente usted está siendo muy competitivo. El balance en el manejo de los estilos será la clave de un proceso de negociación fluido y efectivo.

## *Escuelas de Negociación*

Antes de centrarnos en el estilo de negociación recomendado por este artículo, comenzaremos revisando y discutiendo algunas de las escuelas de negociación tradicionalmente utilizadas en el mundo, con las cuales nos podemos encontrar en determinadas situaciones, y que muchas veces deben ser confrontadas si se quiere realmente lograr un acuerdo beneficioso para ambas partes.

Hoy en día resulta familiar escuchar hablar de negociaciones ganar-ganar, mediante las cuales se busca que todas las partes ganen de manera equitativa. No obstante, este enfoque es bastante reciente. A lo largo de la historia de humanidad, el más fuerte ha ganado y las negociaciones se abordaban con un enfoque "yo gano - tu pierdes".

A continuación presentamos brevemente algunas de esas prácticas convencionales:

*a.- El Estilo Soviético: Ganar a toda costa: un ejercicio de suma cero en el cual uno gana y uno pierde*

Este fue el estilo preferente aplicado por la extinta Unión Soviética durante la guerra fría, el cual se caracteriza por:

- Posiciones iniciales extremas: ello implica una posición fuerte inicial, con expectativa de máxima ventaja para el regateo, promoviendo un contexto donde los soviéticos ganan todo y el opositor nada.
- Negociadores tienen autoridad limitada: El intermediario es una persona de rango medio, con poca capacidad para llegar a un acuerdo definitivo. Esta persona debe consultar a "sus superiores", lo que da un tiempo adicional de revisión de posiciones, minimizando además el riesgo de una decisión precipitada y no validada por todos los agentes de máxima jerarquía involucrados en la decisión
- Se desbordan las emociones (reales o fingidas): Las respuestas frente a contrapropuestas están enmarcadas en un contexto de máxima emocionalidad, real o fingida, con posiciones defendidas de manera agresiva.

- Se minimizan las concesiones: se genera la ilusión de que no hay opciones viables diferentes a la propuesta soviética.
- Se desconoce cualquier clase de plazo: el negociador soviético declara no aceptar además, ningún tipo de plazo para tomar la decisión.

Un ejemplo claro de este estilo de negociación y manejo de conflictos lo representa la compleja situación generada por los emplazamientos de misiles en Cuba durante los años '60. Un avión americano U-2 detecta unos aparentes emplazamientos de misiles en construcción, y comienza una situación de alerta máxima para Estados Unidos. El objetivo fundamental desde el punto de vista soviético era modificar el equilibrio de armas atómicas emplazadas por el mundo, hasta entonces desfavorable a la URSS. Para los EEUU, la existencia de misiles a muy pocas millas de la frontera representaba una condición de alto riesgo, por la baja capacidad de respuesta frente a un eventual ataque soviético.

Por su parte, los soviéticos niegan vehementemente la existencia de tales emplazamientos frente a la opinión pública internacional. El presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, consultó con sus asistentes diversas opciones para enfrentar el hecho: bloqueo militar, una invasión, un ataque aéreo, la diplomacia etc. Al final optó por la primera alternativa. El 22 de octubre Kennedy anunció el bloqueo naval para evitar el arribo de nuevos cohetes atómicos a la isla. Al mismo tiempo demandó a la URSS la inmediata retirada de las armas atómicas de Cuba. El país fue declarado en "cuarentena", por el único bloqueo verdadero que ha sufrido la isla después de la revolución Castrista.

Los Norteamericanos imponen un bloqueo marítimo a la isla, el cual es parcialmente efectivo, ya que obliga a varios barcos de carga a regresarse, pero un submarino ruso atraviesa el cerco y se planta en posición desafiante; en paralelo, un avión U-2 Americano es derribado. En medio de tal crisis, el alto mando militar americano presiona por una invasión a la isla; por otro lado, se presenta un contacto de la embajada que aparentemente tiene algún nivel de

contacto con el Primer Ministro soviético y se abre un canal informal de comunicación para la negociaciones.

Según el diario de Nikita Khrushchev, "Fidel Castro propuso a los dirigentes soviéticos asestar el primer golpe nuclear, hecho que Castro ha desmentido alegando que sus mensajes fueron mal traducidos. Lo cierto es que cuando el gobierno soviético inició conversaciones con el norteamericano, mantuvo al margen de las mismas al régimen de La Habana, precisamente, al que se encontraba en la primera línea de combate." Al final Krushchev aceptó las demandas de Kennedy enviando un mensaje en el que anunciaba que los cohetes serían desplazados de Cuba. Al día siguiente la Casa Blanca recibe una segunda comunicación desconociendo la anterior. Este cambio repentino de señas podía significar un golpe de Estado al Primer Ministro o que fuese una comunicación de Alto Mando Militar soviético, entre otras opciones. Kennedy decidió no darse por enterado de la última carta y le hizo una propuesta al gobierno soviético.

Finalmente se llegó a un acuerdo según el cual Estados Unidos se comprometió a no invadir a la isla (compromiso cumplido hasta nuestros días), a no permitir que lo hiciera algún aliado, a levantar el bloqueo naval y por medio de un acuerdo secreto, a no reponer los cohetes atómicos norteamericanos, que ya eran obsoletos, y que apuntaban hacia la URSS desde bases norteamericanas en Turquía, pero esto último sería desmentido si llegaba a la opinión pública. Por su parte la URSS, además de retirar los misiles de Cuba debió comprometerse a no agredir a Turquía.

El final de la crisis constituyó un paso de avance hacia el fin de la guerra fría. Sin embargo para el gobierno de Cuba resulto un hecho frustrante, pues no tuvo en cuenta sus condiciones para la retirada de los cohetes ni se incluyó a Castro como firmante del pacto.

### *b.- Modelo Clausewiano*

"Hemos afirmado que el desarme del enemigo es el propósito de la acción militar... Para que el oponente se someta a nuestra voluntad, debemos colocarlo en una tesitura más desventajosa que la que

supone el sacrificio que le exigimos. Las desventajas de tal posición no tendrán que ser naturalmente transitorias, o al menos no tendrán que parecerlo, pues de lo contrario el oponente tendería a esperar momentos más favorables y se mostraría remiso a rendirse. Como resultado de la persistencia de la acción militar, toda modificación de su posición tiene que conducirlo, por lo menos teóricamente, a posiciones todavía menos ventajosas.”Kart Von Clausewitz

Los principios del Modelo Clausewiano se basan en el “Tratado Sobre la Guerra” de Karl Von Clausewitz (1992), y pueden ser resumidos como sigue:

- La guerra es parte de la política que la utiliza
- La guerra es un acto para imponer la voluntad al adversario
- La guerra es un acto de fuerza y no hay límite para aplicación de dicha fuerza. Las acciones recíprocas son teóricamente ilimitadas.
- Mientras no haya derrotado a mi adversario debo temer que el pueda derrotarme
- La mejor estrategia es ser muy fuerte en todas partes y en particular en el momento decisivo.
- La derrota destruye la fuerza moral y la voluntad del enemigo

Con esta estrategia de negociación se busca doblegar al “enemigo” para llevarlo a una condición de negociación fácil. Un riesgo asociado al uso de este estilo es que un conflicto de importancia limitada puede convertirse en un problema mayor, que incluso puede no guardar relación con el propósito inicial. Este sistema de negociación es sumamente riesgoso, ya que puede conducir a una escalada simétrica, de posiciones cada vez más polarizadas y de máxima conflictividad.

Para que esta estrategia funcione y genere mínimos impactos negativos, se debe evaluar y garantizar que es una metodología favorable y aceptable en condiciones específicas; se debe garantizar además el uso mínimo de violencia así como una estrategia operacional de mínima duración.

### *c.- El estilo Japonés*

Otro ejemplo lo constituye el estilo tradicional japonés. Lo podemos caracterizar como sigue:

Durante siglos y todavía hoy, los japoneses aplican estrategias extraídas del clásico libro "El Arte de la Guerra", de Sun Tzu, escrito hace más de 2000 años. Según esta obra, a tu enemigo espíalo, donde te espera confróntalo, donde no te espera, atácalo, y el propósito final es vencer al enemigo. En un proceso de negociación típico, la persona de mayor jerarquía es quién toma las decisiones; está presente escuchando pero quienes discuten son los técnicos. Cuando ocurren las discusiones dentro del equipo japonés, el equipo foráneo está en desventaja, tanto por razones lingüísticas como por diferentes tácticas aplicadas para conocer las discusiones del equipo extranjero.

Un gran aprendizaje ha sido que los occidentales que van a negociar en Japón deben ir capacitados y entrenados, para que puedan manejar el complejo estilo de los japoneses.

### *d.- La rutina del Bueno y el Malo*

La rutina del bueno y el malo es una estrategia ampliamente difundida y utilizada. Representa una manera evasiva de manejar situaciones difíciles y posponer decisiones. Ella consiste en justificar el retraso de la decisión porque "debo consultar a mi socio, que es una persona muy estricta". La frase típica va como sigue... "...Por mi está bien, pero vamos a consultarle a mi socio, tu sabes que es el quién tiene la última palabra..."

Parfraseando, ello significa "Yo soy bueno, pero tu sabes que mi socio es el difícil y es quién realmente decide." Es un estilo manipulador, que dificulta la posibilidad real de negociar de la contraparte, ya que siempre existirá un tercero que es, en teoría, malo y quién decide.

### *e.- Modelo Nórdico*

Para ilustrar este modelo, comentaremos un caso real completamente diferente: la misión de negociación de representantes de una importante corporación pública Venezolana en Noruega.

Bajo este esquema particular, los noruegos para demostrar la transparencia de sus negociaciones y que no existía nada oculto, escogieron el terreno y las conversaciones del proceso de negociación. Ocurrieron en un salón de sauna: utilizando solamente “el traje de cumpleaños.” Lo importante a destacar es que el equipo negociador venezolano estaba conformado por una competente misión técnica integrada principalmente por representantes del sexo femenino. Durante las sesiones realizadas en salones de sauna, el componente femenino del equipo prefirió no participar, por razones obvias para nosotros, con el inconveniente asociado de haber puesto en desventaja al equipo nacional.

Como una gran conclusión, debemos destacar la importancia de hacer nuestra tarea (homework) de investigar el estilo de negociación de la contraparte, conocer el terreno donde van a ocurrir las negociaciones, y en general, tomar notas y previsiones que permitan anticipar y tomar previsiones frente a las eventualidades adversas.

### *f.- Escuela de Negociación de Harvard:*

*“Un carnicero necesita pan y un panadero necesita carne. Por ello, nada es más razonable que los dos se tengan afecto, ya que cada uno es útil al otro. Pero si el carnicero es un estado soberano y el panadero otro, si el número de hogazas que el panadero puede intercambiar por su carne depende de lo hábil que sea con el revólver, es posible que el panadero deje de sentir por él un ardiente afecto.”*

BERTRAND RUSSELL

Según el modelo desarrollado por la universidad de Harvard, el objetivo no es ganar, sino alcanzar resultados satisfactorios para las partes. Para lograrlo, debemos comenzar por modificar patrones de

conducta y percepción distributiva profundamente arraigados según los cuales, si el otro gana, ello significa que nosotros perdemos o en el mejor de los casos, dejamos de ganar.

### *Ideas Principales de la Escuela de Harvard*

#### *i.- No negocie con base a las posiciones*

La discusión sobre posiciones pone en peligro una relación; si el negociador se aproxima a la negociación defendiendo su posición personal, es decir, de máximo beneficio personal, se dificulta el proceso. Cuando hay muchas partes, la negociación basada en posiciones es todavía peor, ya que compatibilizar la agendas y expectativas de beneficio individuales es todavía más difícil.

Ser amable no es la solución. Es necesario buscar acuerdos inteligentes. Una negociación debe:

- Conducir al logro de un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible
- Mejorar o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes
- Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable y tiene en cuenta los intereses de la comunidad.

#### *ii.- Existe una alternativa: negociación según principios o con base a méritos.*

La negociación basada en principios posee la fuerza de estar apuntalada en principios universales no discutibles tales como, principios morales y éticos, principios legales, principios de equidad, principios técnicos, entre otros.

La Negociación según Principios. Recomendaciones:

- Las personas: separe las personas del problema. Es importante separar a los individuos de la sustancia de la negociación, eso es lo que permite negociar tan duro como haga falta, sin poner en peligro las relaciones interpersonales. La capacidad de fijar límites claros, con unas reglas de juego efectivas, de acuerdo a contratos

psicológicos formales, permite asumir en profundidad las negociaciones, protegiendo las relaciones entre las partes. Esto es de particular importancia cuando los negociadores poseen relaciones formales que trascienden el contexto de la negociación.

- La relación debe basarse en: percepciones precisas, comunicaciones claras, emociones apropiadas, actitudes positivas
- Los intereses: Concéntrese en los intereses, no en las posiciones. Explore en profundidad lo que le interesa al otro, cuales son sus necesidades. Generalmente las personas poseen intereses que van más allá del precio, del dinero. Las condiciones de pago, los plazos, el proceso a seguir, entre muchos otros, suelen ser igualmente importante. Por ejemplo, si me dan buenas condiciones de pago, plazos largos a bajos intereses, para mi el precio pasa a ser un tema casi secundario.
- Opciones: genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar. El método de tormenta de ideas es de gran utilidad. Genere tantas opciones como pueda; las ideas aparentemente descabelladas pueden conducir a nuevas opciones creativas válidas. Separe el proceso de formulación de opciones del proceso de selección de la mejor opción.
- Criterios: Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo. Defina criterios objetivos formales que permitan seleccionar de una manera lógica y sistemática la mejor opción.

Etapas: El proceso general posee tres grandes fases:

- Análisis (diagnóstico e investigación),
- Planteamiento (qué debe hacerse, formulación de opciones y postulación de principios rectores),
- Discusión (negociación, selección de la mejor opción, ejecución del acuerdo).

*iii.- En que momento me paro de la mesa de negociaciones y no sigo regateando: La Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAAN)*

Una recomendación importante es la formulación de su MAAN. Frente a toda negociación es necesario manejar diferentes hipótesis: la opción ideal, de máximo beneficio; la hipótesis intermedia, que conduce a un acuerdo aceptable; finalmente, conocer la opción a partir de la cual las condiciones no son aceptables. Frente a esta última posibilidad, es muy recomendable poseer una clara alternativa a un acuerdo negociado, es decir, otra opción al presente acuerdo en discusión. En la medida que posea una alternativa viable y competitiva, mis condiciones de negociación son más fuertes y mi opción de levantarme de la mesa de negociación es más clara. Por ejemplo, si estoy negociando la compra de un vehículo y poseo otra o varias opciones que compitan en precio, calidad, condiciones de pago, etc., tendré una mayor capacidad de maniobra, y si me tengo que parar de la mesa de negociación, puedo rápidamente dar inicio a otra posibilidad realista de negocio.

A modo de corolario, podemos decir que las negociaciones ganar-ganar exigen una nueva óptica que parte de la siguiente premisa: los intereses de las partes suelen ser diferentes, razón por la cual, ambos pueden maximizar sus beneficios sin perjudicar los del otro. La metáfora de dos hermanas que discuten como repartirse 10 naranjas y llegan a un acuerdo distributivo de 5 naranjas para cada una, puede parecer una negociación ganar – ganar. Sin embargo, una de ellas solo utilizo las 5 pulpas para hacer jugo y descarto las conchas, mientras que la otra necesitaba las conchas o cortezas para hacer dulce. Si hubiesen estudiado las necesidades del otro, habrían podido maximizar los beneficios de las partes y evitado una pérdida equivalente al 50% del total negociado.

Si pero...

- ¿Qué pasa si ellos son más poderosos?: Encuentre su MAAN-Mejor alternativa a un acuerdo negociado.

- ¿Qué pasa si ellos no entran el juego?: Utilice el jujitsu de la negociación; no ataque su posición, no defienda sus propias ideas, convierta un ataque contra Ud. en ataque al problema- pregunte y haga una pausa
- ¿Qué pasa si ellos juegan sucio?: Dome al negociador implacable; separe la persona y el problema, discuta en base a intereses y no a posiciones, invente muchas opciones, utilice criterios objetivos para seleccionar la mejor opción, y esté preparado para adoptar su MAAN y retirarse.

### *Negociaciones en Grupo*

Las negociaciones en grupo poseen una mayor complejidad que se deriva de la diversidad de opiniones, necesidades, intereses, posiciones, formación, agendas ocultas, entre otras. Las siguientes recomendaciones pueden ser de gran ayuda para mejorar las capacidad de negociar con grupos:

- Identifique Actores Clave (Masa Crítica): en todo grupo existe un número reducido de actores (entre el 3 y el 5%) que son claves para materializar una negociación. Son líderes, crean matrices de opinión y poseen peso específico a la hora de decidir.
- Defina unas reglas claras y sencillas que garanticen un adecuado clima de conversaciones.
- Dedique tiempo suficiente al intercambio de información, a generar un lenguaje común, “verifique” sobreentendidos, pregunte y parafrasee, cuando tenga dudas.
- Defina los principios rectores del proceso, tales como, principios legales, éticos y morales, entre otros.
- Planificación conjunta y participativa de opciones y soluciones, permite desde el inicio la generación de una visión compartida.
- Creación de mesas de trabajo para temas complejos y grupos muy grandes, como metodología auxiliar para negociaciones en grupo.
- Cierre: es necesario llegar a un acuerdo con claridad. Deben quedar claramente definidos próximos pasos, responsables

específicos de cada actividad, fechas de seguimiento y control; logre acuerdos viables, sostenibles, establezca mecanismos de control y de sanción mutuamente acordados y aceptados por las partes.

### *El rol del mediador*

¿Qué es un mediador?. Un mediador es un tercer actor que actúa como facilitador del proceso de negociación, pero que no pertenece a alguno de los lados. Es una suerte de “catalizador”, que posee destrezas sólidas en negociación y manejo de conflictos. Estos mediadores suelen estar especializados según el tipo de acuerdo: por ejemplo un mediador en un proceso de fusión de dos bancos suele poseer destrezas diferentes a las de un negociador con terroristas o en caso de rehenes.

En síntesis, los mediadores no deciden, no deben parcializarse deben permanecer neutrales, no puedes dar órdenes, no es juez ni árbitro. ... Entonces, ¿que pueden hacer?

- Mediación: facilitar los procesos de negociación.
- El arte del Re-encuadre: El reencuadre constituye una importante destreza que permite “visualizar” o desarrollar diferentes percepciones acerca de un mismo hecho. Existen básicamente dos tipos de reencuadre. Reencuadres de contenido: podemos ver medio vaso de agua, medio lleno o medio vacío; o reencuadres de contexto: no es lo mismo medio vaso de agua en el desierto que en una planta de agua potable.
- Existen muchas maneras de hacer el reencuadre: parafrasear, enfocar, generar opciones, pasar de lo abstracto a lo específico, ir detrás de las posiciones, estimular nuevas ideas, ir al futuro, atender situaciones emocionales, vaciado, crear una metáfora, ofrecer elecciones posibles, involucrar a un participante pasivo, asignar tareas, ser directo, discutir un escenario como el de ir a tribunales, enfatizar el cierre, referirse a otras disciplinas.

## *Alianzas*

Un último aspecto que es importante discutir como importante estrategia que permite mejorar las relaciones intergubernamentales es la conformación de alianzas. En este punto resulta importante hacer la distinción o diferenciar una alianza de una coalición. En una coalición, varios actores o individuos se unen en contra de otro. En el caso de una alianza, varios actores o individuos se unen para alcanzar más fácilmente un objetivo común.

- Las alianzas entre organizaciones pueden ser definidas entonces como coexistencias consensuadas que permiten establecer relaciones de colaboración entre organizaciones.
- Las alianzas estratégicas tienen como finalidad posibilitar enlaces estratégicos entre los entes públicos, la sociedad civil y/o los empresarios y otros entes productivo-comerciales de tal manera que todas las partes se vean beneficiadas con dichas alianzas, sin que esto signifique la subordinación u obligación de las partes.
- Las alianzas intergubernamentales se buscan para ofrecer mejores servicios. Para ello, nos rodeamos con aquellos que nos proporcionan las mejores herramientas, nos ayudan a implementar las nuevas tecnologías, nos asesoran en nuestro trabajo cotidiano... en definitiva, nos complementan haciéndonos mejores y más eficientes.
- A través de estas alianzas con los principales líderes de cada sector, estaremos capacitados para dotar a nuestro campo de acción, con independencia de su tamaño y ubicación, soluciones completas que eliminan la necesidad de acudir a varios proveedores y garantizan la calidad.

En conclusión, cada situación de conflicto representa una oportunidad potencial, si la sabemos identificar y la sabemos aprovechar. En el mundo de las relaciones intergubernamentales existen innumerables posibilidades de cooperación, coordinación, alianzas y negociaciones que permiten optimizar la aplicación de recursos financieros para inversiones públicas que siempre son

escasos. La capacitación en el área, el compromiso por maximizar los beneficios para el colectivo, el prepararnos y hacer nuestra tarea preliminar, la articulación de alianzas, así como el uso de nuevos enfoques y la puesta en práctica de la creatividad, son algunas de recomendaciones básicas para lograr mejores acuerdos entre diferentes instancias de gobierno y con otros actores no gubernamentales o privados que pueden ser se gran ayuda.

### *Bibliografía*

- CLAUSEWITZ, Karl Von. 1992. "De la Guerra". Editorial Labor/ Punto Omega, Barcelona, España
- DÍAZ- VERZÓN, Salvador, 1995. "El Enigma de un pacto contra nuestra libertad." En *Obra Periodística Tomo II*. Editorial SIBI, Miami, Florida, USA
- LEVESQUE, Jacques. 1976 "L'URSS et la Revolution Cubaine". Press de la Fondation Nationale des Sciences politiques, press de l'Université de Montréal, Canada.
- MICROSOFT, 1996. "Cuban Missile Crisis" Encarta 96 Encyclopedia.
- TZU, Sun. 1910, "El Arte de la Guerra", traducido por Tao Hanzhang, edición: Mayo 2002, Distal, USA
- URY William, FISHER, Roger, M. 1986, "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In", Random House UK Distribution, UK.

### *Referencias en Internet:*

- ESTEFANÍA, Carlos M. "La Crisis de los Misiles en Cuba: octubre del 62." <http://hem.passagen.se/cestefana/primera/hist11.html>
- KILMANN, Thomas. 1981. "The Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI) Online". <http://www.teamtrainingsolutions.com/tki.html>