



1346

Los conflictos en los procesos sociales

Eduardo Jorge Arnoletto



Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net

Derechos de autor protegidos. Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1346/index.htm>

Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

EDUARDO JORGE ARNOLETTO

**LOS CONFLICTOS
EN LOS
PROCESOS
SOCIALES**

Una visión desde la Teoría Política

y

Orientaciones metodológicas

para su gestión

CORDOBA- ARGENTINA

2013

LOS CONFLICTOS EN LOS PROCESOS POLITICO-SOCIALES

INDICE

PROLOGO.....
INTRODUCCION GENERAL.....
1. LAS TEORIAS DEL CONFLICTO	
a. La idea general del conflicto.....
b. La conceptualización teórica del conflicto.....
c. Las tradiciones de la Teoría Política sobre el conflicto.....
d. La visión funcionalista y la visión conflictivista.....
e. Vertientes de la democracia liberal.....
f. La tradición marxista.....
2. DESCRIPCION-EXPLICACION DEL CONFLICTO	
a. Los orígenes de los conflictos.....
b. El reconocimiento de los conflictos reales y de los conflictos inventados.....
c. Los motivos circunstanciales y las causas de fondo de los conflictos reales.....

- d. Los objetivos de los conflictos y la tensión del cambio.....
- e. El costo de los conflictos.....
- f. La influencia del poder y de la información en los conflictos.....
- g. Los niveles de agresividad en los conflictos.....
- h. Las conductas conflictivas de las personas y los grupos.....

3. METODOLOGIA DE ANALISIS DEL CONTEXTO DE LOS CONFLICTOS

- a. Fundamentos teóricos del análisis de contexto general.....
- b. La construcción de modelos de análisis del contexto general.....
- c. Niveles y dimensiones del análisis del contexto general.....
- d. Actualizaciones y revisiones del análisis.....
- e. Uso estratégico del análisis del contexto general.....
- f. El análisis de contexto interno, estructural y cultural.....
- g. Uso estratégico del análisis organizacional interno.....
- h. La ubicación “en contexto” de los conflictos a gestionar.....

4. LOS CINCO MACROPROBLEMAS ACTUALES

- a. El ser humano y su capacidad de trascendencia.....
- b. La preservación de la biosfera.....
- c. El crecimiento poblacional humano.....
- d. La corrección del desequilibrio entre ricos y pobres.....
- e. La racionalidad de la gestión pública.....
- f. Los actuales macroproblemas como causas de fondo de muchos conflictos.....

5. EL CONTEXTO GLOBAL ACTUAL DE LOS CONFLICTOS POLITICO-SOCIALES

- a. La producción de inseguridad social.....
- b. La complejidad del mundo contemporáneo.....
- c. El crimen organizado global.....
- d. La guerra imperial contra el terrorismo.....
- e. El fenómeno social de la inseguridad ciudadana.....
- f. Hacia una posible gobernabilidad de los conflictos.....

6. LAS TECNICAS DE NEGOCIACION

- a. Los conflictos y las negociaciones.....
- b. Las condiciones para negociar.....
- c. Los métodos adversariales y no adversariales.....
- d. Las formas básicas de la negociación.....
- e. Aspectos importantes a considerar en

- toda negociación.....
- f. Que hacer si: ellos son mas poderosos, no entran en el juego o juegan sucio.....
- g. La escuela del valor añadido y los factores de valor.....
- h. Los estilos de negociación.....
- i. Las estrategias de negociación.....
- j. El equipo de negociación.....
- k. Los factores culturales de la negociación.....
- l. La capacidad de negociación y sus factores.....
- m. El conocimiento y experiencia previa en negociaciones.....
- n. La información sobre el contexto, la situación y las partes.....
- o. Las etapas del proceso negociador.....
- p. La tipología de los negociadores.....

7. LAS TECNICAS DE MEDIACION

- a. Porque recurrir a la mediación.....
- b. Ventajas de la mediación.....
- c. Cuando recurrir a la mediación y cuando no.....
- d. El papel del mediador.....
- e. Las etapas de la mediación.....
- f. La mediación y el sentido común.....

8. LAS TECNICAS DE ARBITRAJE

- a. El concepto de arbitraje.....
- b. Ventajas del arbitraje.....
- c. Desventajas del arbitraje.....
- d. Situaciones objeto de arbitraje.....
- e. Regulación legal del arbitraje.....
- f. Las funciones del arbitro y sus requisitos.....
- g. Las juntas de arbitraje y el laudo arbitral.....
- h. El arbitraje y el Derecho Internacional.....

9. LAS TECNICAS DE PREVENCION DE CONFLICTOS

- a. La prevención de los conflictos.....
- b. Motivos del fracaso en la prevención de conflictos.....
- c. Causas próximas y subyacentes de los conflictos.....
- d. Los factores de los conflictos sociales prolongados....
- e. Circunstancias objetivas y subjetivas de los
conflictos.....
- f. Conflictos latentes y manifiestos.....
- g. Generalidades sobre prevención de conflictos.....
- h. Factores de éxito en la prevención de conflictos.....
- i. Fases y niveles de violencia en los conflictos.....
- j. Instrumentos para la prevención de conflictos
en sus diversas fases.....

- k. **Medidas preventivas económicas, sociales, políticas, jurídicas, comunicacionales, educacionales, militares.....**

10. LA GESTION DE LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS

- a. **Las organizaciones públicas como sistemas políticos..**
- b. **El poder, la política y los intereses.....**
- c. **Los actores y el conflicto en las organizaciones.....**
- d. **El proceso de los conflictos organizacionales públicos..**
- e. **El diseño del modelo organizativo y los conflictos.....**
- f. **La expresión organizacional del poder y los conflictos..**
- g. **Indicadores para la medición del poder de los actores.....**
- h. **Tipología de los actores y estrategias de poder.....**
- i. **Tipos de organizaciones según su nivel de complejidad.....**
- j. **Las fuentes del poder en las organizaciones públicas.....**
- k. **Conflictos usuales en las organizaciones publicas.....**
- l. **Influencia de la organización informal en los conflictos.....**

11. LA FORMACION DE NEGOCIADORES

- a. Los caminos de la formación de negociadores.....
- b. La formación estratégica y la preparación psicológica, creativa y táctica
- c. La formación personal: la gestión emocional y el impacto y la influencia.....
- d. La relación con otras personas y culturas.....
- e. El diseño de las técnicas de negociación.....
- f. La negociación en equipo.....
- g. La negociación en mesas desparejas.....
- h. El arte de negociar eficaz y eficientemente.....

12. CONCLUSIONES

- a. Sobre las teorías del conflicto.....
- b. Sobre la ubicación “en contexto” de los conflictos.....
- c. Sobre las técnicas de negociación, mediación y arbitraje.....
- d. Sobre la prevención de conflictos.....
- e. Sobre la gestión de conflictos en las organizaciones publicas.....
- f. Sobre la formación de negociadores.....

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....

LOS CONFLICTOS EN LOS PROCESOS POLITICO-SOCIALES

PROLOGO

DOCTOR EMILIO DUHARTE DIAZ

INTRODUCCION GENERAL

Este libro ha nacido, como varias obras mías anteriores, en la actividad docente, en licenciaturas y maestrías relacionadas con la Ciencia Política. Varias veces me tocó desarrollar el tema del conflicto político-social y al final me quedé con mis apuntes, con trabajos de los alumnos (de los que siempre aprendo mucho) y bibliografía buscada y encontrada; y me propuse finalmente sintetizar esos materiales, y algunas experiencias personales en el campo de la negociación, en un libro.

Como autor, mi intención fue elaborar lo que técnicamente se llama un “epítome” (un resumen de lo más importante, aunque sería más exacto decir “lo que al autor le pareció más importante”), en el que se mostrara un panorama lo más completo posible del tema del conflicto en relativamente pocas páginas, al menos en comparación con las bibliotecas que podrían llenarse con obras referidas al mismo.

Como destinatarios de mi trabajo he pensado en jóvenes estudiantes y profesionales de todas las carreras, que más temprano que tarde van a verse enfrentados con la necesidad de intervenir en situaciones conflictivas, como parte de las mismas, o como actores convocados para tratar de darles alguna salida.

Como ya he hecho en varios libros anteriores, en esta obra parto de una visión teórica y conceptual (el ámbito de la “política pensada”) para llegar a formular propuestas metodológicas para una mejor gestión política (el ámbito de la

“política vivida”). Pienso que las teorías y los conceptos deben elaborarse con rigurosos criterios científicos, y sobre todo, libres de condicionamientos prácticos e ideológicos, pero que una vez formulados, pueden derivarse de ellos métodos, técnicas y herramientas de aplicación práctica en la gestión política de cualquier nivel, incrementando la probabilidad de obtener resultados positivos “acordes a las previsiones”, en el decir de Giovanni Sartori (16).

Este libro comienza, pues, con un intento de esclarecer teórica y conceptualmente el conflicto político; y plantea a continuación un tema central: una propuesta de método para analizar el contexto, y las principales características actuales del mismo. Esto es algo fundamental para alcanzar una verdadera comprensión de las situaciones conflictivas, según sus causas profundas, más allá de sus causas circunstanciales. También se incluye aquí una referencia al aporte de Helio Jaguaribe de “los cinco macro-problemas actuales”, raíces profundas de muchas situaciones conflictivas de nuestro tiempo.

Luego se plantean en sucesivos capítulos y con cierto detalle, las técnicas de negociación, mediación, arbitraje y prevención de conflictos, y se analiza el caso especial de los conflictos en las organizaciones públicas.

El libro termina con un capítulo sobre la formación de negociadores (también válida para mediadores y árbitros, al menos en su formación básica) en el que se propone un plan educativo para el desarrollo de esa aptitud tan valiosa.- E.A.

1. LAS TEORIAS DEL CONFLICTO

a. La idea general del conflicto

Un tema central de las ciencias sociales durante toda la Modernidad ha sido el análisis del conflicto (8) (11). Esto se explica porque desde el siglo XVIII la idea del conflicto era central para una sociedad que estaba cambiando sus principios de legitimidad, y en la cual emergía la idea del orden social como producto de la voluntad e inteligencia del hombre, expresadas en el “pacto social”, y la idea del orden político, como consecuencia de la interacción de los intereses egoístas de los individuos.

En esa sociedad inmersa en un profundo proceso de cambio, la posibilidad de la reconstrucción del orden político y social, gira alrededor de la posibilidad de compatibilizar una serie de dicotomías, fuentes de diversos conflictos:

- Estado versus Sociedad Civil
- Derecho versus Moral
- Economía versus Política
- Costumbres versus legislación
- Interés individual versus intereses generales
- Felicidad privada versus felicidad pública

b. La conceptualización teórica del conflicto

En la conceptualización moderna del conflicto (9) han influido ideas tales como Progreso, Democracia, Libertad:

- El conflicto surge en una situación de interacción entre dos o más partes.
- El conflicto surge en situaciones de escasez de posiciones y recursos, sobre los que hay pretensiones incompatibles de las partes.
- El conflicto revela una situación en la que se aprecia que las ganancias de las partes solo se producen a costa de las pérdidas de otras partes.
- La situación de interacción consiste esencialmente en acciones y reacciones mutuamente opuestas.
- El conflicto supone una tendencia temporaria hacia la dislocación de la interacción entre las partes, con incrementos de costos para todas las partes.
- El conflicto supone demandas de cambios en las normas que regían el equilibrio anterior y en las expectativas que había antes de que el conflicto se planteara.
- A lo largo de su proceso, salvo momentos de bloqueo, el conflicto no interrumpe la interacción entre las partes: refuerza las fronteras del grupo, fortalece su cohesión, simplifica su complejidad, aclara objetivos, remodela las normas grupales y mantiene la interacción, pero siempre en condiciones de tensión.

En esta visión moderna, el conflicto forma parte de la “fisiología” de las sociedades humanas; la tensión en las relaciones es esencial, inherente a la complejidad de las sociedades, y es, por lo tanto, un tema insoslayable.

La gran pregunta es, pues, qué es lo que hace que, sobre la inevitable tensión de los intereses individuales y grupales haya “algo” que mantiene la interacción social y procura generar situaciones de orden político y social sustentable, aunque sea en condiciones imperfectas y con frecuencia injustas.

c. Las tradiciones de la Teoría Política sobre el conflicto

En relación con el conflicto, en la Teoría Política hay dos grandes tradiciones (9):

- La tradición funcionalista (por ejemplo, en Raymond Aron) que es continuidad del pensamiento clásico, ve al orden político basado en la idea de equilibrio al que naturalmente tienden todos los sistemas vivos; y ve a la sociedad como un conjunto estable de elementos en situación de permanencia, con neto predominio de la estabilidad, donde cada elemento contribuye a su funcionamiento, en base a la posibilidad de construir consensos.
- La tradición conflictivista (por ejemplo, en Dahrendorf) que ve al orden político como basado en la coacción de sectores dominantes sobre sectores dominados, y a la sociedad como un conjunto muy complejo de elementos, que están sometidos a un proceso muy dinámico de cambios permanentes (6).

d. La visión funcionalista y la visión conflictivista

Sintetizando lo dicho, para el funcionalismo, toda sociedad se basa en el consenso, y el conflicto se plantea cuando ese consenso es roto o cuestionado, hasta que se resuelve en un nuevo consenso.

Para el conflictivismo, toda sociedad se basa en la coacción y el conflicto es inherente a su dinámica por la resistencia de los sectores dominados ante los privilegios de los dominados.

Actualmente, la tradición funcionalista esta presente en las ideas sobre democracia del neoliberalismo; y la tradición conflictivista esta presente en los actuales planteos del neomarxismo.

e. Vertientes de la democracia liberal

En las actuales concepciones de la democracia liberal encontramos dos grandes vertientes: la democracia protectiva y la democracia de desarrollo.

La democracia protectiva parte de reconocer la existencia del conflicto social, y afirma que el contrato social debe proteger a los individuos de si mismos y del Estado, mediante la división de poderes y la institucionalización de reglas para la gestión de los conflictos, en las que el compromiso democrático evita la anulación de la interacción social y posibilita la superación de ocasionales bloqueos de la misma.

La democracia de desarrollo es vista como un mecanismo de maximización de las potencialidades individuales y de máximo respeto y vigencia de los derechos individuales. Reconoce la necesidad de un Estado promotor, mediante políticas económicas keynesianas, en un Estado de bienestar que promueva la realización personal de los individuos.

Como puede verse, en ambas concepciones está presente la idea del conflicto, que se considera está generado fundamentalmente por la escasez de bienes, recursos, posiciones, etc.

En la tradición de la democracia protectora se ubican hoy las teorías elitistas de la democracia, que la ven como un mecanismo de adjudicación del poder político, que garantiza las reglas del juego para la circulación de las élites y evita las crisis de gobernabilidad.

De la tradición de la democracia de desarrollo deriva, por un lado, la democracia radical, que busca un Estado mínimo desde una visión social de un individualismo exacerbado; y por otro lado deriva el neocorporativismo, que reconoce pragmáticamente la existencia de grupos de intereses sociales que deben ser integrados, por ejemplo mediante acuerdos entre el Estado, los empresarios y los sindicatos para la adopción de políticas económicas.

f. La tradición marxista

En la tradición marxista originaria, el equilibrio es imposible pues lo esencial en la sociedad es el conflicto: la evolución social es función del conflicto, específicamente de la lucha de clases, hasta la hipotética construcción de una “sociedad sin clases” en un futuro indefinido, que la experiencia histórica no ha mostrado como posible hasta ahora.

El neomarxismo reconoce esa situación y por ello en el dialogan ambas tradiciones – la liberal y la marxista – y plantea una idea del conflicto muy similar a la de las teorías neocorporativas de la democracia liberal, buscando formas de gestionar los conflictos, de administrarlos e integrarlos, ya que no de resolverlos totalmente,

Las concepciones sobre democracia participativa, por ejemplo, buscan la superación de los conflictos mediante mecanismos participativos para el debate y la toma de decisiones sobre políticas públicas, y la promoción de una movilización social integral.

Otros puntos en común se encuentran en las relaciones entre la política y la economía:

- En la teoría económica del pluralismo democrático hay una coexistencia conflictiva entre el mercado y las políticas públicas, entre la espontaneidad de la economía y la capacidad del Estado para modificar ese “orden espontáneo”, especialmente ante la evidente presencia de

“fallas de mercado”, el cual ya no es considerado seriamente por ninguna corriente como la “mano invisible” que optimiza la asignación de los recursos.

- En el neomarxismo, también la política y la economía están separadas, pero la idea no es la armonía sino el conflicto, la lucha, las contradicciones sociales, que operan en el fondo de la vida política y que generan crisis sucesivas, hacia una crisis final. Ante esas crisis, el Estado debe intervenir cada vez más, lo que incrementa el costo y la complejidad del aparato estatal, lo que provoca una crisis fiscal y de racionalidad en la gestión, que a su vez provoca el cuestionamiento de la confianza y legitimidad de las instituciones, lo que conduce a un cambio paulatino del orden establecido.

Ambas tradiciones convergen, finalmente, en el reconocimiento del conflicto como factor fundamental de la dinámica de las sociedades contemporáneas.

2. DESCRIPCION-EXPLICACION DEL CONFLICTO

a. Los orígenes de los conflictos

Para analizar un conflicto, el primer paso es decidir si el conflicto o la disputa son reales o no:

- El conflicto real se basa en diferencias bien entendidas de intereses, opiniones, percepciones, interpretaciones.

- El conflicto irreal se basa en comunicaciones erróneas, percepciones equivocadas, malos entendidos.

Casi todos los conflictos contienen elementos reales e irreales.

El análisis de los conflictos (14) requiere buscar debajo de la situación superficial para hallar las causas de fondo. El problema real suele diferir de la “presentación del problema”. Cuando una situación genera más apasionamiento del justificado y comprensible, es muy probable que haya en juego factores encubiertos.

Situaciones aparentemente triviales suelen agravarse si no se profundiza el análisis de sus causas, que pueden gestar luego conflictos graves.

b. El reconocimiento de los conflictos reales y de los conflictos inventados

Es muy común encontrar hoy deficiencias en la comunicación, pese a la existencia de gran cantidad de medios de comunicación. La comunicación equívoca causa conflictos, o los agrava, por la influencia del recuerdo de los anteriores sobre la interpretación de nuevos mensajes.

Una primera tarea del análisis de conflictos es comprobar la calidad de la comunicación existente entre las partes. En los conflictos las percepciones son tan importantes como los hechos.

Las percepciones equivocadas muchas veces son generadas por comprensiones inadecuadas, interpretaciones prejuiciosas o mala lectura de las acciones ajenas. Las percepciones, reales o equivocadas, de los demás tienen que tomarse en serio, y hacer lo que se pueda para rectificarlas si es necesario.

El antídoto para las percepciones erróneas es la explicación clara de las situaciones. Los malos entendidos en general son consecuencia de comunicaciones equívocas y percepciones erróneas, mezcladas con:

- Mala información
- Supuestos no comprobados
- Estereotipos
- Expectativas no realistas
- Rumores y conocimiento de oídas
- Recuerdos inexactos de experiencias pasadas

Los malos entendidos son muchas veces síntomas de debilidad en el examen de nuestros propios procesos mentales. Una de las tareas del análisis es cuestionar las propias suposiciones y ayudar a que los demás lo hagan. Los conflictos irreales pueden generar tanta violencia como los conflictos reales.

Hay otro tipo de conflicto irreal: el conflicto inventado, iniciado en forma deliberada, como factor de distracción o para generar un conflicto real.

Los motivos para generar conflictos inventados pueden variar desde una intención lúdica hasta la maldad más absoluta. Los conflictos inventados pueden servir para estimular el intercambio, para azuzar la competencia o para generar violencia que justifique una agresión: son los más difíciles de resolver.

Se los reconoce por la falta de interés de las partes, o de alguna de ellas, en:

- Hacer algo para evitarlos.
- Limitar su poder destructivo.
- Proteger a los que no intervienen.
- Atender razones o escuchar otros puntos de vista.
- Responder a nuevas iniciativas.

c. Los motivos circunstanciales y las causas de fondo de los conflictos reales

En general, los conflictos surgen de alguna de las causas siguientes, o de una combinación de ellas:

- Los bienes en juego
- Los principios en juego
- Los territorios en juego
- Las relaciones implícitas

Para analizar un conflicto en particular, es muy importante determinar qué causas están presentes en el mismo:

- Los bienes: Son cosas que tienen, o representan, un valor material: dinero, tierra, propiedades, poder. Los bienes

materiales suelen ser símbolos de otras cosas, por ejemplo, de principios o de territorialidad. El análisis debe demostrar si el conflicto es solo por bienes materiales o si se refiere también a elementos inmateriales. En ese caso, es muy importante determinar que valores inmateriales están presentes en ese caso en particular.

- **Los principios:** Son los elementos no materiales de los conflictos, tales como:
 - Las creencias religiosas
 - Las ideologías políticas
 - Los valores morales
 - Las reputaciones personales
 - Las categorías o clases sociales
- Los principios pueden ser absolutos o relativos, y pueden defenderse con tanta o más fuerza y convicción que los bienes físicos.
- Los conflictos suelen comenzar con la afirmación, por una de las partes o por ambas, de que sus posiciones son “innegociables” en virtud de los principios que se sostienen. Los principios desafiados suelen expresarse con mucha vehemencia, aunque a veces se reducen a consignas de fácil repetición y distorsionadas en su contenido.
- En no pocos casos, cuando un conflicto por bienes materiales no logra los resultados esperados, suelen invocarse principios para justificar los mayores recursos invertidos en el conflicto.
- Para el análisis del conflicto es importante saber:

- Qué principios están en juego
- Quien defiende esos principios
- Qué apareció primero: los principios o los comportamientos?
- El principio invocado, está realmente relacionado con la situación o es una cortina de humo?
- Los principios de las personas pueden variar de acuerdo a su posición y a los cambios de su posición.
- Por otra parte, los principios pueden ser útiles para resolver conflictos; por ejemplo, llegar a una solución aplicando un principio pactado. En otros casos, aceptar un principio puede permitir una retirada decorosa.
- El territorio: Es el tercer elemento causal principal de los conflictos, tanto en sentido literal como psicológico, ya que el territorio “psicológico” es tan importante para la gente como el físico. Por ejemplo, una amenaza al territorio físico es sentida también como una amenaza a la identidad de las personas.
- La importancia del factor territorial en los conflictos se pone más en evidencia en períodos de cambio, ya que el territorio representa seguridad.
- Hay que profundizar la observación del factor territorial en un conflicto si en el mismo se presentan:
 - Objeciones triviales
 - Cuestiones de principios dudosas
 - Reticencia a delegar
 - Mezquindades burocráticas
 - Campañas de rumores y de intrigas

- Las relaciones humanas son una causa frecuente de conflictos, ya que las diferencias importantes de poder suelen provocar conflictos. La represión del débil por el fuerte siempre los provoca, así como la sensación de total impotencia, generadora con frecuencia de conflictos latentes, que esperan su momento para manifestarse.
- Las expectativas que se tienen en las relaciones humanas suelen ser una causa poderosa de posibles conflictos, ya que las relaciones implican contratos psicológicos, que se basan en las expectativas que cada uno tiene de los demás, contratos que, si son violados, son causa de fuertes conflictos, sobre todo en las organizaciones, donde hay contratos psicológicos colectivos, que se manifiestan en el “espíritu de equipo” que es muy costoso defraudar, en términos de conflictos.
- Otra causa importante de conflictos es el “choque de personalidades”, que no se pueden comprender entre sí, que expresan una rivalidad directa y en algunos casos, una atracción mutua inconsciente.
- En estos casos, para el análisis de las relaciones humanas, es útil recurrir al método del análisis transaccional, que permite un análisis sistemático de las cotidianas conductas interpersonales, que en muchos casos pueden expresarse en términos de tres “estados del ego”: paternal (valores, actitudes, creencias); adulto (análisis, aplicación, riesgo) e infantil (egocentrismo, vulnerabilidad, dependencia, mal humor).

d. Los objetivos de los conflictos y la tensión del cambio

Los objetivos de los conflictos (21) se relacionan casi siempre con procesos de cambio: con mucha frecuencia el conflicto se refiere a quienes tienen que cambiar; que es lo que hay que cambiar; quien tiene que pagar el cambio; cual es el precio y cuándo y cómo debe pagarse.

Los conflictos en general se producen (12) porque alguien desea efectuar un cambio, al cual otro se resiste, o quiere un cambio diferente. Prácticamente todos los conflictos se basan en el esfuerzo por realizar cambios o para resistirse a ellos, respecto de los bienes, los principios, el territorio y las relaciones en juego. Por ello, hay que analizar el conflicto definiendo quien está tratando de cambiar algo, quien se opone al cambio, qué se quiere cambiar y porqué.

Hay cuatro tipos básicos de cambio:

- El cambio parcial: Es un cambio que no cambia todo, y es por lo general subestimado.
- El cambio creciente: Es paulatino y gradual y suele ser visto como una “pendiente resbaladiza”.
- El cambio pendular: Es temporal, cíclico, y en general al final no cambia nada.
- El cambio paradigmático: Implica la modificación estructural profunda de sistemas completos

En todos los casos hay que tener en cuenta que una cosa es el proceso del cambio en si y otra cosa son su consecuencias,

con respecto a las cuales suele imperar la incertidumbre, que es el principal motivo de la resistencia al cambio.

e. El costo de los conflictos

Todo conflicto requiere la asignación de recursos, monetarios y humanos; en general, los conflictos son caros, en dinero, en tiempo y energías, en vidas, en relaciones y en salud.

Hay que hacer un presupuesto del conflicto, considerando los gastos a corto y largo plazo, las pérdidas y los posibles beneficios. En muchos casos no se hacen estos cálculos, entre otras causas porque en los conflictos son más frecuentes las conductas emocionales que las racionales, pese a su costo.

Hay que neutralizar la tendencia a considerar solamente el pensamiento del propio grupo, que en general consiste en aceptar solamente información que confirme las creencias y estrategias preexistentes. Hay que hacer un cuidadoso cálculo del riesgo, ya que todo conflicto entraña riesgos: se lo puede conocer aproximadamente mediante el cálculo comparativo de las capacidades de las partes, y se lo puede reducir elaborando una alternativa para el caso de no llegar a un acuerdo. Se debe saber, con sólido realismo, que todo conflicto entraña riesgo pero que la decisión de evitarlo también es un riesgo. Por otra parte hay que saber que pocos de los que inician un conflicto terminan consiguiendo todo lo que esperaban, y unos cuantos terminan con menos de lo esperado.

f. **La influencia del poder y de la información en los conflictos**

El **poder** es la posibilidad de imponer la propia voluntad a otras personas; es la capacidad de conseguir, total o parcialmente, que otros hagan lo que uno quiere que hagan. El poder es un objetivo, un instrumento o ambas cosas a la vez (12). El poder es éticamente muy ambiguo: seduce, fascina, corrompe, inspira y puede también hacer posibles efectos muy positivos.

Las fuentes psicológicas y sociales del poder son muy variadas: la posición social personal y familiar, los recursos económicos y la habilidad para utilizarlos, la experiencia de vida, la intuición y la percepción de los requerimientos sociales, el carisma, etc.

Se suele considerar que hay cinco tipos básicos de poder:

- El poder físico.
- El poder económico
- El poder de la información.
- El poder emocional.
- El poder de la educación.

El **poder de la información** es considerado hoy uno de los más relevantes (20), aunque siempre el uso astuto de la información ha sido piedra angular de la riqueza y del poder. La propaganda hoy es llamada preferentemente “relaciones públicas” pero su objetivo es el mismo: persuadir mediante la información y así construir poder.

El poder de la educación es la capacidad de realizar cambios ayudando a la gente a obtener conocimiento, madurez, responsabilidad. Este poder solo puede ejercerse con pleno consentimiento de las personas a las que va dirigido. No puede atesorarse: tiene que transmitirse para que funcione.

El poder carismático procede tanto de la atracción emocional como de las aptitudes reales del líder que lo ejerce, y muchas veces de su condición de prototipo de un grupo o sector social, en un momento dado de la historia, ya que el poder siempre es relativo y específico de cada situación.

Los efectos típicos del ejercicio de poder son:

- Produce coerción
- Induce a actuar con promesas de logros
- Persuade mediante diversas actitudes y razonamientos.

La persuasión suele ser el efecto más utilizado ya que amplía el alcance de los efectos de su ejercicio.

La capacidad del poder suele verse limitada por:

- La desconfianza que suelen inspirar los poderosos.
- El uso y el abuso anteriores del poder.
- El estado de ánimo y grado de movilización de los opositores.
- La legalidad, que da un encuadre institucional y limitaciones a las decisiones que se toman.

- La legitimidad, basada en lo que los individuos y grupos perciben como justo y razonable. La legitimidad puede ser un factor importante en el encauzamiento de los conflictos si las partes se disponen a modificar sus tácticas con el objeto de lograrla o recuperarla. La legitimidad limita al poder por la necesidad de coherencia entre la conducta real y los valores que se dice profesar, para no caer en situaciones de disonancia cognoscitiva.

g. Los niveles de agresividad en los conflictos

La agresividad es siempre un factor presente en los conflictos y en muchos casos es su fuerza motivadora. La agresividad es un fenómeno humano natural, que tiene aspectos positivos y aspectos negativos.

Podemos reconocer, pues, la existencia de una agresividad constructiva, controlada, disciplinada, encauzada, que se manifiesta en la energía necesaria para realizar proyectos, vencer dificultades, defender principios, valores y derechos y difundir ideas positivas.

La agresividad destructiva puede ser consecuencia de frustraciones, o respuesta a situaciones de inseguridad personal o social. Puede ser vista también como un vestigio de las etapas primitivas de la evolución humana.

Hay una diferencia abismal entre ambos tipos de agresividad:

- Si se trabaja con agresividad para obtener un resultado que tiene en cuenta el interés de los demás, es un comportamiento constructivo.
- Si solo se procura satisfacer el propio interés de modo totalmente egoísta, es un comportamiento destructivo, ya que querer ganar todo y a toda costa es un peligro y una amenaza para la sociedad, y en última instancia para el mismo individuo-

h. Las conductas conflictivas de las personas y los grupos

Hay mucha diferencia entre una conducta agresiva destructiva y una conducta agresiva constructiva, o decidida. Es muy importante aprender a tener conductas decididas, comprendiendo la diferencia entre decisión y agresividad, ayudando a las personas a afirmarse pero respetando los derechos de los demás.

En situaciones conflictivas, hay que considerar la existencia de reacciones originadas en tensiones. Las personas inmersas en un conflicto siempre tienen algún grado de ansiedad o tensión, por inseguridad, incomodidad, incapacidad, confusión o frustración, o porque están con su atención centrada exclusivamente en sus adversarios.

Suele producirse en esas situaciones un fenómeno psicológico conocido como proyección. Los individuos suelen proyectar en los demás su propia personalidad, y acusan a otros de

comportarse como ellos lo están haciendo. La proyección es una manera, generalmente inconsciente, de negarse a asumir la propia responsabilidad de una situación, o los componentes injustos de la propia posición.

Las proyecciones, los estereotipos y los “chivos expiatorios” suelen ir juntos. Con frecuencia llamamos a las personas “extremistas”, “fanáticas” o “comprometidas” según la simpatía o no simpatía que nos inspiran sus ideas y sus objetivos.

Es cierto que la actuación en situaciones conflictivas tiende a estimular el extremismo, que puede tener varios orígenes:

- La rebelión frente a flagrantes injusticias-
- La inmadurez e inseguridad-
- El narcisismo de la egolatría.
- El narcisismo grupal, que es muy peligroso porque inhibe el juicio individual y puede ser fácilmente manipulado.

La dinámica grupal requiere un cuidadoso equilibrio: la exageración del espíritu de equipo puede inspirar un gran compromiso con el éxito a cualquier costo, pero también puede llevar a una valoración excesiva de la solidaridad grupal por encima de la realidad de la situación y de la actuación más conveniente. En estos casos no es raro que la conclusión “exitosa” de un conflicto signifique plantar la semilla del próximo conflicto...

Estas observaciones sugieren la conveniencia de generar una buena dinámica grupal pero con relaciones fluidas, una sensación general de interdependencia, pero también cierto grado de individualismo.

Un caso extremo, pero desgraciadamente no demasiado raro, es el de la actuación de psicópatas en los conflictos. Los psicópatas no son fáciles de distinguir del resto de las personas hasta que cometen delitos, con frecuencia aberrantes, que los delatan.

Ellos son atraídos por los conflictos, porque les dan la oportunidad de comportarse de maneras que resultarían inaceptables en otras circunstancias.

Para quienes quieren intervenir profesionalmente en la gestión de conflictos, es muy importante desarrollar una visión realista de la capacidad para el mal en el ser humano: saber reconocer lo bueno de las personas y también su lado oscuro; y también importa mucho desarrollar la capacidad de afrontar nuestro propio potencial para el mal.

3. METODOLOGIA DE ANALISIS DEL CONTEXTO DE LOS CONFLICTOS

a. Fundamentos teóricos del análisis del contexto general

En nuestro tiempo se reconoce la acrecentada importancia de una buena comprensión del entorno de las situaciones (2), algo que siempre fue importante pero que hoy es absolutamente vital, debido a la profundidad y rapidez de los cambios, la complejidad de los procesos y la mayor incertidumbre de las tendencias en curso y de los probables resultados de las acciones.

Influye también la vastedad de los escenarios: global, regional, nacional y local, y la complejidad de los aspectos a considerar: económicos, sociales, políticos y culturales, por lo que ya no bastan los análisis económicos solos, sino que se requieren análisis interdisciplinarios, que también tengan en cuenta las posibilidades de innovación debidas a la revolución científico-tecnológica que está en marcha en nuestros días.

La elaboración de análisis del contexto de las situaciones conflictivas plantea, pues, todo un desafío curricular y pedagógico, y su producto, que es orientación para las decisiones y acciones, debe estar sometido a permanente revisión y actualización.

b. La construcción de modelos de análisis del contexto general

La construcción de modelos de análisis del contexto general se concreta en la elaboración de lecturas de la realidad que enmarca a las situaciones en que tenemos que actuar. Esas

lecturas son simplificadas y abstractas, desde luego, pero lo suficientemente representativas para que podamos basar en ellas nuestras estrategias de acción.

Generalmente esos modelos de análisis contienen referencias geográficas, consideraciones económicas, factores políticos, consecuencias sociales e impactos culturales de los procesos generales en marcha. Vamos a ilustrar esto con menciones concretas referidas a esos diversos factores. Este listado, que no es exhaustivo aunque es bastante extenso, puede servir para hacer un repaso, ante un caso específico a analizar, y para elegir qué factores tener en cuenta:

- **Factores geográficos de nivel mundial:**
 - La Tierra en cifras básicas.
 - Los procesos naturales básicos.
 - La distribución de la población, sus asentamientos y movimientos.
 - El impacto ambiental de la actividad humana.
 - Las unidades políticas.
 - Los bloques económicos.
 - Las áreas culturales.

- **Factores geográficos de nivel regional:**
 - Características comunes y diferenciales entre los países de la región.

- Proximidad, Complementareidad, Oposición.
- Conservación del protagonismo internacional.
- Obtención de masa crítica para un desarrollo sostenido.
- Factores geográficos de nivel nacional:
 - Configuración del territorio nacional y sus regiones.
 - Formación de sub-unidades políticas.
 - Formación de áreas culturales.
 - Estructura y dinámica de la población.
 - Recursos naturales y producciones.
- Factores económicos de nivel mundial:
 - Expansión y dinámica del mercado internacional de capitales
 - Apertura asimétrica de los mercados
 - Expansión de las empresas transnacionales y globalizadas.
 - Modos de circulación de la información, de la tecnología y de los recursos humanos-
 - Crecimiento de la economía ilegal.
- Factores económicos de nivel regional:
 - Desarrollo del intercambio intra-regional.

- Desarrollo del intercambio extra-regional.
- Complementación de los procesos tecnológicos y productivos.
- Nivel de elaboración concertada de políticas económicas.
- Factores económicos de nivel nacional:
 - Análisis de los resultados del modelo económico vigente.
 - Modificaciones hechas y cambios pendientes.
 - Detalle de las políticas económicas vigentes: fiscal, monetaria, cambiaria, apertura económica, niveles de protección, política económica social.
- Factores políticos de nivel mundial:
 - Procesos de globalización y de integración política-
 - Nuevos modos de regulación jurídica internacional.
 - Transición bipolar – monopolar – multipolar.
 - Transición de la dependencia satelital a la dependencia provincial.
 - Difusión de la democracia formal y avances hacia la democracia real.
- Factores políticos de nivel regional:
 - Situación de los conflictos regionales.

- Capacidad de negociación y presencia internacional ante terceros.
- Transferencias parciales de soberanía.
- Compatibilización de estructuras y normas jurídicas y políticas.
- Factores políticos de nivel nacional:
 - Estabilización y avance democrático.
 - Crisis de la representatividad política.
 - Descentralización de las funciones estatales.
 - Grado de autonomía de los subsistemas políticos.
 - Grado de consolidación de un Estado gerente, regulador, solidario y estratégico.
- Factores sociales de nivel mundial:
 - Crecimiento de la población mundial.
 - Impactos mundiales de la Era de la Información.
 - Evolución de los indicadores de desarrollo humano.
 - Procesos de urbanización de las poblaciones.
- Factores sociales de nivel regional:
 - Migraciones dentro de la región.
 - Análisis comparativo de los problemas sociales básicos, como empleo, vivienda, salud y educación.

- **Análisis comparativo de los estilos de vida rural y urbano en diversos niveles.**
- **Factores sociales de nivel nacional:**
 - **Nivel de asimetría en el acceso al consumo de bienes sociales.**
 - **Niveles de pobreza y marginación.**
 - **Áreas de tensión social.**
 - **Ubicación, en la escala internacional completa, de los indicadores sociales básicos.**
- **Factores culturales de nivel mundial:**
 - **Nivel de convergencia tecnológica y comunicacional.**
 - **Nivel de desarrollo y expansión de la cultura global.**
 - **Nivel de desarrollo y expansión de contrarreplicas culturales (nacionalismo, localismo, etc.).**
- **Factores culturales de nivel regional:**
 - **Nivel de desarrollo del conocimiento mutuo.**
 - **Nivel de desarrollo de la integración cultural.**
 - **Síntomas de emergencia de sentimientos de pertenencia regional.**
- **Factores culturales de nivel nacional:**

- Nivel de influencia fáctica y mediática de la cultura global.
- Nivel de debilitamiento o fortalecimiento de la cultura local.
- Nivel de emergencia de contraculturas marginales.
- Nivel de vigencia de sub-culturas locales.

c. Niveles y dimensiones del análisis del contexto general

Frente al panorama descrito es fácil comprender que no basta un análisis puramente económico para comprender el entorno, por más que haya quienes reconozcan la importancia y hasta la primacía de la economía y las finanzas. Sostenemos que es necesario un análisis interdisciplinario, para obtener un esquema más representativo de la realidad.

Esta propuesta utiliza como punto de partida la noción de modelo, como representación simplificada y abstracta de una realidad, el cual, si está bien construido, se comporta de modo análogo a aquélla y sirve para realizar análisis de situaciones específicas y tomar decisiones.

En este caso, nuestro modelo ubica en su centro a la organización que nos interesa y a su entorno inmediato, rodeados por tres planos circulares concéntricos: el mundo o plano global es el más externo, la región o plano regional o continental se ubica al medio y la nación o plano nacional se

ubica en el nivel más próximo al entorno inmediato. En esos tres planos actúan e interactúan factores de diverso tipo, cuya gravitación e importancia varía de acuerdo a las circunstancias históricas de cada época. Esos factores son geográficos, económicos, políticos, sociales y culturales, y en muchos casos pueden expresarse mediante datos estadísticos cuantificados y ubicados en comparaciones significantes, o mediante descripciones cualitativas más o menos precisas.

El listado de los elementos con los que sugerimos trabajar, para análisis correspondientes a nuestro tiempo y región del mundo es el siguiente:

Factores geográficos:

1. Factores geográficos de nivel mundial: La Tierra en cifras básicas. Procesos naturales básicos. Distribución de la población: asentamientos y migraciones. Impacto ambiental de la actividad humana. Unidades políticas. Bloques económicos. Áreas culturales.
2. Factores geográficos de la región: Características comunes y diversas de los países de la región. Proximidad y complementareidad. Conservación del protagonismo y masa crítica para el desarrollo.
3. Factores geográficos de la nación: Territorio nacional y sus regiones internas. Formación de subunidades políticas y áreas culturales. Estructura y dinámica de la población. Recursos naturales y producciones.

Factores económicos:

1. Factores económicos del mundo: Expansión y dinámica del mercado internacional de capitales. Apertura de los mercados. Crecimiento de las empresas trasnacionales. Modalidades de circulación de la información, la tecnología y la mano de obra. Crecimiento de la economía ilegal.
2. Factores económicos de la región: Incremento del intercambio intrarregional. Competitividad ante los mercados internacionales extra región. Complementación de los procesos tecnológicos y productivos. Elaboración de políticas económicas concertadas.
3. Factores económicos de la nación: Modelo económico vigente. Análisis de resultados. Cambios hechos y pendientes. Detalle de las políticas económicas vigentes: fiscal, monetaria, cambiaria, reforma del Estado, apertura económica, política social.

Factores políticos:

1. Factores políticos del mundo: Procesos de integración política mundial. Difusión de nuevos modos de regulación internacional. Transición del esquema bipolar al monopolar y al tripolar. Paso de la dependencia satelital a la provincial. Difusión de la democracia formal y avances hacia una democracia real.

2. Factores políticos de la región: Arreglo de conflictos regionales. Mejora de la capacidad de negociación y presencia internacional ante terceros. Transferencias parciales de soberanía nacional. Compatibilización de estructuras jurídicas y políticas.
3. Factores políticos de la nación: Estabilización y avance democrático. Crisis de representatividad. Descentralización de funciones y autonomía de los subsistemas. Grado de reconstrucción de un Estado gerente, regulador, solidario y estratégico.

Factores sociales:

1. Factores sociales del mundo: Crecimiento de la población mundial. Impactos mundiales de la Era de la Información. Evolución de los indicadores de desarrollo humano. Procesos de urbanización de las poblaciones.
2. Factores sociales de la región: Migraciones intrarregionales. Estado comparativo de los problemas sociales básicos: empleo y remuneraciones, vivienda, salud y educación, y de los estilos de vida rural y urbano en diversos niveles sociales.
3. Factores sociales de la nación: Niveles de asimetría en la distribución del ingreso. Pobreza y marginación. Areas de tensión social. Ubicación internacional en los indicadores sociales básicos.

Factores culturales:

1. Factores culturales del mundo: Convergencia tecnológica y comunicacional. Lenguaje digital común. Grado de desarrollo y expansión de una cultura global y de sus contrarréplicas culturales
2. Factores culturales de la región: Desarrollo del conocimiento mutuo y de la integración cultural. Aparición de un sentimiento de pertenencia regional, por encima del sentimiento nacional.
3. Factores culturales de la nación: Nivel de hegemonía fáctica y mediática de la cultura global. Debilitamiento o fortalecimiento de la cultura local. Grado de emergencia de contracultural marginales al sistema.

d. Actualizaciones y revisiones del análisis

El análisis del contexto general procura armar un modelo simplificado y conceptualizado de su realidad, lo suficientemente representativo como para poder utilizarlo en el planteo de estrategias y decisiones sobre cursos de acción para las situaciones de conflicto que se enfrentan, teniendo en cuenta para ello las fortalezas y debilidades que dicho modelo nos plantea, para aprovechar sus oportunidades y enfrentar sus amenazas en el caso concreto, pero como ese contexto es esencialmente dinámico, su análisis debe ser actualizado y revisado con cierta frecuencia a lo largo del proceso de gestión de la situación conflictiva, cuya evaluación periódica ofrece elementos para mejorar la consideración de factores del análisis del contexto.

El análisis del contexto se refiere a una realidad compleja y esencialmente dinámica, de modo que hay que actualizarlo y revisarlo con cierta frecuencia, aunque es de hacer notar que muchos procesos siguen tendencias de mediana o larga duración, aunque se produzcan cambios coyunturales en la superficie. En este capítulo desarrollamos un intento de consignar esas tendencias, que están referidas, como toda nuestra propuesta metodológica, a los niveles global, regional y nacional.

Tendencias globales:

- La profundización de los desequilibrios
- La revolución científico – tecnológica y su impacto en la globalización
- El impacto cultural de la globalización
- La era de las comunicaciones
- El incremento de la competencia
- La apertura selectiva y asimétrica de los mercados
- La inestabilidad del mercado financiero global
- Los nuevos modelos de organización, fusiones, alianzas y gestión globalizada de las organizaciones

Tendencias regionales

- La integración asimétrica
- La creciente diferenciación de las políticas económicas
- Los desequilibrios en el intercambio intra-regional
- El comportamiento dispar del intercambio extra-regional

- Las presiones en pro y contra de la integración económica regional
- Dificultades en la dimensión socio cultural de la integración

Tendencias nacionales

- Debilitamiento de la soberanía estatal y fuerzas limitantes, internas y externas
- Gobernabilidad difícil y tras-nacionalización del poder político
- Internacionalización del proceso de toma de decisiones políticas
- Conflicto entre identidad nacional y globalización cultural
- Aparición de una democracia cosmopolita y un nuevo orden internacional
- Impacto socio-cultural de los cambios económicos y políticos
- Prolongación del proceso recesivo y continuación inercial del modelo económico
- Crisis del liderazgo político y el proceso de sustitución de elites

e. Uso estratégico del análisis del contexto general

En síntesis, el uso estratégico del análisis del contexto general se puede resumir en los siguientes pasos:

- Seleccionar los datos según el caso.
- Relacionarlos de manera significativa.
- Redactar la síntesis del análisis del contexto del caso.

- Relacionarlo con los objetivos a lograr y con los recursos disponibles.
- Plantear los cursos de acción posibles.
- Elegir los cursos de acción que se asumirán.
- Revisión periódica del análisis en función de la marcha de la gestión del conflicto.

f. **El análisis de contexto interno, estructural y cultural**

En el caso particular de los conflictos que se producen en el seno de organizaciones (2), es muy importante la realización de análisis del contexto interno de la organización, que siempre presenta dos dimensiones: estructural y cultural, relacionadas por una parte con el flujo interno de comunicaciones, decisiones y actividades de agregado de valor, y por otra con la relación de la organización con el contexto externo, el medio ambiente con el que se relaciona en función de su misión.

g. **Uso estratégico del análisis organizacional interno**

El análisis organizacional interno permite definir con bastante precisión las fortalezas y debilidades que presenta la organización y armar, en consecuencia, un plan destinado a consolidar las primeras y a superar en la medida de lo posible las segundas, para mejorar las posibilidades de enfrentar con éxito las oportunidades y amenazas que plantea el contexto externo, tal como ya hemos visto.

En el caso de las organizaciones públicas, que en general responden en cuanto a su estructura interna al llamado modelo

weberiano, es especialmente útil la comparación de la realidad con los planteos originales de Weber, para detectar desviaciones, y luego con las propuestas teóricas más recientes, para plantear un esquema evolutivo de la futura planificación, con miras a lograr una relación más eficiente entre los requerimientos actuales del contexto social y las prestaciones de la estructura interna.

Por otra parte hay que tener estratégicamente en cuenta la universal “resistencia al cambio” y la gran diferencia que hay, en cuanto a la promoción de cambios, entre los cambios estructurales (que a veces se pueden lograr “hasta por decreto”) y los cambios culturales, que son mucho más resistentes al cambio y lentos en su obtención.

h. La ubicación “en contexto” de los conflictos a gestionar

Para gestionar un conflicto es muy importante ubicarlo “en contexto”, porque el contexto se relaciona con las causas de fondo que lo originan, con los factores de poder que influyen en su emergencia y en el nivel de agresividad que puede alcanzar.

Por ese motivo es tan importante contar con una metodología de análisis del contexto de los conflictos como la que acabamos de proponer, que permita armar un modelo simplificado y abstracto pero representativo de la situación general y particular en la que el conflicto emerge.

4. LOS CINCO MACROPROBLEMAS ACTUALES

a. El ser humano y su capacidad de trascendencia

La vida individual y social de los hombres en la Tierra (13) se ha caracterizado desde siempre por la apropiación de la Tierra misma y de sus recursos para satisfacer sus necesidades vitales, y por la acumulación de los residuos de su actividad.

La conducta humana, en esa interacción social, está siempre regida por principios o normas de origen cultural. A ese hecho se lo denomina capacidad de trascendencia, que por una parte revela un alto nivel de libertad racional en el hombre, pero por otro muestra la limitación de una visión de corto plazo en cuanto a las consecuencias de sus acciones, especialmente cuando una atención adecuada a los requerimientos del largo plazo exigen sacrificios y postergaciones en el corto plazo.

Desde la Revolución Industrial del siglo XVIII, y especialmente desde la Revolución Tecnológica del siglo XX, la actividad humana, inspirada en el beneficio inmediato, ha sobrepasado la capacidad de auto-regeneración de la biosfera y también amenaza la disponibilidad de muchos recursos naturales, especialmente de los no renovables, como los combustibles fósiles, los minerales, etc. Además la especie humana se ha venido reproduciendo y aumentando su número en forma desmedida y la apropiación de los recursos se ha hecho sin consideración alguna al necesario equilibrio de su distribución.

Se han originado así cinco macro-problemas que más pronto que tarde habrá que enfrentar y resolver, y que son hoy la

causa de fondo de muchos de los conflictos que conmocionan a la especie humana:

- La preservación de la biosfera y la recuperación de su capacidad de autorregulación.
- El crecimiento poblacional, superior a la capacidad de sustentación del planeta.
- El abismal desequilibrio entre sociedades ricas y sociedades pobres, y entre sectores prósperos y sectores marginales de una misma sociedad.
- La pérdida de niveles satisfactorios de racionalidad pública en la gestión de las sociedades tecnológicas de masas.
- La carencia de un orden mundial satisfactorio, que evite la trágica opción entre un imperio mundial monopolar alienante, o la multiplicación multipolar de potencias nucleares.

b. La preservación de la biosfera

La preservación de la biosfera requiere drásticas medidas de reducción de elementos contaminantes en las aguas y en la atmósfera. Motivaciones de corto plazo conducen hoy a la postergación indefinida de tales medidas, con grave riesgo de que sea demasiado tarde cuando se las quiera adoptar.

c. El crecimiento poblacional humano

Lo que está en juego no es solo la creciente dificultad para alimentar a una población en continua expansión, sino sobre

todo la inviabilidad de la actual civilización industrial ante un significativo aumento demográfico combinado con la tendencia a la generalización de las pautas de consumo propias de esa civilización.

d. La corrección del desequilibrio entre ricos y pobres

En términos generales son conocidas las medidas que habría que tomar para reducir a términos más razonables el abismo que separa a los pocos super-ricos de la masa de los miserables del mundo, pero su alto costo plantea serias dificultades políticas a los dirigentes, especialmente los de los países subdesarrollados, aunque ahora ya la crisis llegó también a los países desarrollados, por la vía del capitalismo financiero.

e. La racionalidad de la gestión pública

La democracia representativa (3) se ha difundido como nunca antes en el mundo, pero solo como apariencia, que oculta las relaciones fácticas de poder, en las que las presiones de grupos minoritarios pero poderosos y organizados gobiernan entre bambalinas pero “en nombre de la democracia”, salvo contadas excepciones en algunos países emergentes.

El logro de una racionalidad internacional es aún más difícil y compleja, por la despiadada lucha por la posesión de recursos naturales escasos y la disputa por los mercados, libradas siempre “en nombre de principios superiores de paz y convivencia” y de la “lucha contra el terrorismo”.

f. **La institución de un orden mundial satisfactorio**

Tanto la hegemonía monopolar (por ejemplo la de Estados Unidos como potencia militar nuclear) como la emergencia de otras potencias nucleares que la contrapesen, entrañan graves riesgos para la Humanidad en su conjunto. La situación actual plantea enormes dificultades para un acuerdo internacional equitativo.

g. **Los actuales macroproblemas como causas de fondo de muchos conflictos**

Es evidente que los macro problemas mencionados son causas de fondo de muchos de los conflictos que actualmente se plantean en el mundo, aunque con frecuencia se invoquen otras causas, que presentan un mayor “lustre ético” o que configuran verdaderas “racionalizaciones” para justificar acciones que no soportan un análisis de fondo.

5. EL CONTEXTO GLOBAL ACTUAL DE LOS CONFLICTOS POLITICO-SOCIALES

a. La producción de inseguridad social

Las estrategias que tradicionalmente se adoptan para lograr seguridad surgen de la incomprensión de los motivos de fondo que generan la inseguridad y terminan por formar parte del problema y no de la solución.

Se busca lograr un estado de seguridad mediante la represión, pero aún disponiendo de medios avasalladores lo más que se puede lograr por ese camino es una “paz impuesta”, que es una tregua, tras la cual prosigue implacable la dinámica de los conflictos y de la inseguridad.

b. La complejidad del mundo contemporáneo

La complejidad del mundo contemporáneo (5) puede describirse como la intersección conflictiva y trágica de tres niveles:

- En el primer nivel encontramos al mundo como un “casino global”, sin control cívico alguno, basado en una racionalidad técnico-científica, carente de razonabilidad, vinculada con el complejo financiero empresarial multinacional y político global.
- En el segundo nivel encontramos entidades sociales acosadas por el primer nivel y que afirman su identidad de modo excluyente, perturbando las relaciones con otras comunidades, como ocurre con los integrismos religiosos y los nacionalismos radicales.

- En el tercer nivel encontramos a individuos viviendo su vida personal o subjetiva bajo la doble acometida de los otros dos niveles, y que desembocan en un “individualismo de la desesperación”.

En esa intersección conflictiva y arriesgada de los tres planos del mundo actual se originan muchos de los grandes problemas de inseguridad que vivimos, de los cuales vamos a plantear a continuación tres manifestaciones concretas.

c. El crimen organizado global

En el primer plano que mencionamos hay una expansión metastásica de la economía criminal. Está impulsada por la desregulación y la globalización financiera, Es cada vez más difícil diferenciar la economía legal de la economía criminal.

La causa originaria de este fenómeno está en que las finanzas especulativas han impuesto su lógica por encima de cualquier otra consideración. La cifra mundial de negocios de las actividades ilícitas (lo que podríamos llamar “el Producto Criminal Bruto”) se estima que asciende por lo menos a 800 mil millones de euros al año y representa el 15% del comercio mundial.

No menos de la mitad de esa suma es ganancia en dinero negro. Lavarlo en la banca “legal” cuesta 150 mil millones. Cada año hay, pues, aproximadamente 350 mil millones de euros disponibles para invertir en el mercado “legal”. Esto explica la enorme capacidad de influencia económica y política de la economía criminal.

Por su parte, los circuitos financieros globales otorgan una seguridad absoluta para las grandes operaciones de blanqueo. Las políticas neoliberales de los años 80' y 90', al aceleran el proceso de la globalización financiera y la consiguiente concentración de la riqueza. Crearon el entorno idóneo para la expansión de la economía criminal y de la corrupción económica y política.

Hoy en día, la expansión del crimen organizado sobrepasa a los dispositivos tradicionales de control de la criminalidad. El éxito del crimen organizado global no se entiende fuera del contexto de una lógica que ha hecho de la competencia sin normas y de la maximización de la ganancia privada un “imperativo natural”.

d. La guerra imperial contra el terrorismo

En el segundo nivel que mencionamos se encuentran las raíces del fenómeno actual del terrorismo. El terrorismo busca, y generalmente obtiene, una reacción estatal coactiva extrema, fuera de toda normativa, con una lógica puramente militar y que sobre todo niega los valores de la democracia.

El terrorismo es una manifestación extrema del conflicto por el poder político. Busca poder para intimidar, dominar, controlar y finalmente forzar a un cambio político de fondo. No es que el terrorismo no tenga sentido: es una aplicación deliberada y consciente de la violencia.

En el enfrentamiento al terrorismo, el protagonismo lo lleva la guerra imperial, por gobernantes que procuran administrar el

miedo de los demás, que el miedo se mantenga y aumente, porque ese pánico ante el terrorismo fortalece a los poderes coactivos y reduce la responsabilidad de los supuestos protectores frente a los protegidos.

El terrorismo cunde así en medio de conflictos políticos, como un fenómeno político muy fluido y dinámico, de evidentes vínculos con el crimen global organizado. Por su parte, la estrategia imperial de guerra contra el terrorismo es también muy peligrosa, porque en definitiva es otra forma de terrorismo que lleva al mundo a un escenario de guerra sin fin.

e. El fenómeno social de la inseguridad ciudadana

En el tercer nivel que mencionamos – el del plano personal del “individualismo de la desesperación”- tienen lugar los procesos que generan la inseguridad ciudadana, que es un desafío crucial para el desarrollo humano y para la gobernabilidad democrática.

El problema de la inseguridad ciudadana es real, pero se ve agravado por la capacidad de los medios de comunicación masivos para difundir global y selectivamente, desastres y violencias.

Factores causales de fondo para la inseguridad ciudadana son las manifestaciones concretas del crimen organizado global y el abandono estatal de sus responsabilidades sociales.

Los primeros beneficiados con el fenómeno social de la inseguridad ciudadana son las actividades industriales y

comerciales vinculadas con la seguridad. No debe olvidarse que el capitalismo post-industrial busca la ganancia inmediata a cualquier costo en materia de riesgos y conflictos, contando inclusive con los beneficios de ocuparse de la inseguridad que su misma actividad concentradora de la riqueza genera.

En general, las políticas de seguridad no se basan en la búsqueda de un desarrollo equilibrado y una equitativa distribución de la riqueza, sino en la capacidad represiva de las leyes penales, de la policía, de la justicia, de los presidios. La eficacia de este planteo, que es un engaño colosal, se ve cuestionada por la propia saturación del sistema público de seguridad, ámbito en parte abandonado por el Estado y colonizado por el comercio de la seguridad privada.

f. Hacia una posible gobernabilidad de los conflictos

Nos resulta evidente que los conflictos no deben seguir siendo considerados como “efectos colaterales” del proceso de modernización. El actual proceso sigue adelante mediante una redistribución social de los riesgos y conflictos que genera, y mediante el aprovechamiento de los beneficios que derivan de ellos.

No estamos ante un proceso inevitable, con algunos efectos dañinos que “sería conveniente corregir”. Hay que cuestionar a fondo el encauzamiento actual del proceso de globalización y de transformación económica. No es un problema menor: se trata de un continuo de desastres y violencias que amenazan la continuidad de la vida humana en la Tierra. Se ha roto el pacto

social que posibilitaba al Estado ejercer plenamente su rol regulador de los desequilibrios producidos por el crecimiento económico anárquico, y el Estado y la política se han convertido en buena medida en comparsas de la economía financiera globalizada. Es necesario un generalizado despertar de las conciencias humanas para restablecer una relación más armoniosa del hombre con la Naturaleza, sobre todo para lograr un “desarrollo sustentable”, que permita la satisfacción de las necesidades humanas actuales sin comprometer la satisfacción futura de las generaciones venideras.

6. LAS TECNICAS DE NEGOCIACION

a. Los conflictos y las negociaciones

Sintetizando temas ya tratados tenemos que los conflictos por lo general son choques de intereses, controversias entre partes, y se manifiestan en acciones que afectan adversamente a otros. Sus causas en general suelen ser diferencias de percepciones metas o expectativas, comunicaciones defectuosas, necesidades insatisfechas o diferencias en las asignaciones de recursos.

Por su parte, la negociación, como camino para resolver un conflicto (10), es una relación o intercambio entre partes, que busca resolver un problema o aprovechar una oportunidad de entendimiento, mediante un proceso de creación de una nueva comprensión mutua, vale decir, es un proceso de comunicación bilateral, de transacciones y acuerdos hasta

llegar a una decisión justa o al menos aceptable para las partes (17).

El planteo inicial, los intereses y las necesidades

La posición es lo que afirmamos como planteo inicial, la formulación de arranque ante el problema. En general es algo que puede cambiar, al descubrir intereses subyacentes que pueden facilitar un acuerdo, ya que las posiciones iniciales suelen ser consignas tajantes y excluyentes, inadecuadas a la larga, y que con frecuencia desvían la atención de lo más importante en la relación entre las partes.

Los intereses son las verdaderas motivaciones que se encuentran detrás de las posiciones y que expresan lo que realmente se trata de conseguir con el conflicto y su negociación.

Las necesidades son requerimientos humanos de diversa índole: algunos son de carácter absoluto (en su satisfacción se juega la vida) y otros son de diversos grados de urgencia e incluso algunos son directamente inventados, como muchas manifestaciones del actual consumismo. Las más significativas son las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia y de reconocimiento.

b. Las condiciones para negociar

Para que una negociación sea posible deben darse ciertas condiciones:

- Que haya un real conflicto de intereses.

- Que haya oportunidad de interactuar y de hacer transacciones para un acuerdo satisfactorio.
- Que haya posibilidades de conseguir lo necesario para cada una de las partes haciendo cada una de ellas concesiones aceptables.

c. Los métodos adversariales y no adversariales

Los métodos adversariales son aquellos en que es un tercero quien decide la solución del conflicto en forma coactiva, en general con fuerza de ley. Son los juicios y los arbitrajes.

Los métodos no adversariales son aquellos en los que las partes colaboran en la elaboración de la solución. Son las mediaciones y las negociaciones.

d. Las formas básicas de la negociación

Las formas básicas de la negociación son:

- El puro regateo, que es un juego competitivo de ganar-perder.
- La solución conjunta de problemas, que es un juego cooperativo, de ganar-ganar.

Entre los factores para elegir la forma de negociar hay que tener especialmente en cuenta el grado y nivel del conflicto, la importancia de la relación actual y futura con la otra parte, y la percepción que se tenga de la actitud de la otra parte.

El uso del regateo es adecuado, por ejemplo, cuando hay un claro conflicto de intereses reales, cuando hay un

desequilibrio de poder, cuando no se necesita mantener una relación armoniosa a largo plazo con la otra parte, cuando no hay confianza hacia la otra parte, cuando el acuerdo es fácil de ejecutar, cuando la otra parte regatea. Es la forma de negociación más espontánea, pero en muchos casos no es la más aconsejable.

La solución conjunta de problemas es adecuada cuando existen intereses comunes, cuando existe un equilibrio de poder entre las partes, cuando se necesita una relación armoniosa a largo plazo, cuando hay confianza en la otra parte, cuando el acuerdo es difícil de ejecutar, cuando la otra parte colabora. En general, conviene actuar lentamente, creando confianza y tratando primero los temas colaborativos.

e. Aspectos importantes a considerar en toda negociación

En todas las formas de negociación hay una serie de aspectos importantes a considerar:

- Separar a las personas de los problemas: ponerse en el lugar del otro; no proyectar los propios temores; analizar las mutuas percepciones; hablar con propósitos claros; hablar para ser entendido; hablar sobre y desde si mismo; dar participación al otro en el proceso; buscar acuerdos que tengan en cuenta los valores y la autoimagen del otro; explicitar y legitimar las emociones.
- Concentrarse en los intereses y necesidades de la partes, no en las posiciones iniciales: Buscar los intereses y necesidades detrás de las posiciones; saber que el

conflicto real está entre necesidades, deseos, preocupaciones y temores; preguntarse el porqué de las opciones del otro; cada parte tiene intereses múltiples; los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas.

- Promover alternativas de solución de mutuo interés y beneficio: Es aconsejable evitar los juicios apresurados, la “respuesta única”, la idea del “pastel de tamaño fijo”, la idea de que “el problema es de ellos”; en la práctica conviene inventar opciones mediante la “tormenta de ideas”: para ampliar el número de opciones, identificar intereses comunes y buscar beneficios mutuos.
- Usar criterios objetivos, de vigencia amplia y reconocida: Asumir el compromiso de buscar soluciones basadas en principios, no en presiones; buscar alguna base independiente de las voluntades de las partes; buscar precedentes, juicios científicos, criterios profesionales; los criterios objetivos deben ser independientes de la voluntad de las partes, legítimos y prácticos, aplicables a ambas partes.
 - f. Que hacer si: ellos son mas poderosos, no entran en el juego o juegan sucio
- Si ellos son más poderosos: Hay que buscar la mejor alternativa posible a un acuerdo negociado; buscar las ideas más prometedoras; elaborar alternativas prácticas; seleccionar en forma tentativa la mejor de esas alternativas.

- Si ellos no entran en el juego: Desviar los ataques y concentrarse en los méritos de la propuesta; no atacar la posición de ellos sino confrontarlos con el propio planteo; convertir ataques personales en ataques al problema; hacer preguntas, no declaraciones; hacer que ellos formulen sus críticas; tener en cuenta que las declaraciones generan resistencia y las preguntas generan respuestas.
- Si ellos juegan sucio: Para enfrentar tácticas engañosas, tales como engaño deliberado, guerra psicológica o juego de presiones, se puede intentar negociar las reglas del juego, separar las personas de los problemas, concentrarse en los intereses de las partes y no en sus posiciones declaradas. También vale inventar opciones de mutuo beneficio e insistir en el uso de criterios objetivos.

g. La escuela del valor añadido y los factores de valor

La llamada “escuela del valor añadido” intenta realizar algo que es clave para lograr verdaderas soluciones a los conflictos: alcanzar acuerdos que aumenten cooperativamente el “valor añadido” para ambas partes. Las principales etapas son:

- Clarificar los intereses y las necesidades.
- Identificar las opciones.
- Concebir paquetes de acuerdos.
- Seleccionar el mejor acuerdo para ambas partes.

- Perfeccionar el acuerdo.

Los principales “factores de valor” a tratar de acrecentar en las negociaciones suelen ser:

- El dinero.
- La propiedad física e intelectual.
- Las acciones a ejecutar.
- Los derechos de las partes.
- Los riesgos de las partes.

Hay que tener en cuenta que los intereses pueden ser: objetivos, y por lo tanto medibles, o subjetivos (abstractos).

h. Los estilos de negociación

Los estilos de negociación pueden ser:

- Reservados.
- Abiertos.

También pueden ser:

- Complacientes.
- Condescendientes.
- Dominantes.

i. Las estrategias de negociación

Una estrategia es un conjunto de decisiones básicas de acción con vistas a un determinado objetivo.

Hay estrategias competitivas e integrativas. También hay estrategias intermedias entre ambas formas puras.

Siempre conviene elegir la estrategia que más conviene al caso, no la más conocida ni la más afín al propio temperamento.

j. El equipo de negociación.

Trabajar en equipo (4) para llevar adelante una negociación supone varias ventajas:

- Disponer de más información y más ideas, desde variados puntos de vista.
- Poder realizar un mejor análisis de las situaciones.
- Poder lograr una mayor objetividad.
- Resolver mejor las tensiones internas.
- Contar con un mayor apoyo psicológico.

El trabajo en equipo también plantea algunas dificultades y desventajas:

- Riesgo de infidencias.
- Riesgo de fragmentación estratégica.

- Riesgo de otorgamiento de concesiones no autorizadas.
- Riesgo de mayor lentitud en las respuestas.
- Riesgo de estancamiento de las negociaciones.

Un equipo de negociación generalmente está compuesto por personas que desempeñan varios roles:

- El jefe de equipo.
- El duro.
- La persona amistosa.
- Analistas de comportamientos e informaciones.
- Especialistas en temas técnicos específicos.
- A menudo se agregan observadores, para su aprendizaje y también colaboración.

Por supuesto tiene la mayor importancia que esos roles sean desempeñados por personas adecuadas, de acuerdo a su temperamento y experiencia. Muchas veces los equipos se forman durante el desarrollo de las simulaciones que se hacen en el período de preparación de la negociación, buscando el adecuado despliegue de los elementos técnicos y humanos disponibles, teniendo siempre en cuenta que la coordinación y control por parte del jefe del equipo es un factor esencial.

La coordinación del jefe del equipo evoca la imagen de un “director de orquesta” que promociona y estimula las actuaciones afinadas de los miembros del equipo durante las

etapas del proceso negociador. El control por parte del jefe del equipo se manifiesta en temas tales como: resolver los desacuerdos en privado; prohibir conversaciones no autorizadas; exigir apoyo a la estrategia elegida, una vez que ha sido consensuada; indicar retiro de los integrantes del equipo ante desacuerdos básicos, asegurar que cada uno cumple su papel asignado.

A lo largo de las etapas del proceso negociador, la composición del equipo de negociación puede sufrir modificaciones, por diversos motivos, como el desgaste natural que se produce en gestiones prolongadas; tácticas de cambio de integrantes para renovar y mejorar el clima de la negociación; por usar la táctica de usar primero “equipos de avanzada” para destrabar procesos y luego reemplazarlos; por usar la táctica de enviar negociadores de mayor nivel para dar soluciones políticas a temas conflictivos.

k. Los factores culturales de la negociación

Los factores culturales han tenido siempre mucha importancia en los procesos de negociación, pero en nuestro tiempo, de expansión comunicacional y de relaciones globalizadas se han vuelto algo vital e insoslayable. En la mayoría de las negociaciones, los factores culturales de mayor incidencia suelen ser:

- La opción por un trato directo y franco o un trato formal y cortés

- La puntualidad, la impuntualidad y el sentido del tiempo como factor de realización.
- El trato igualitario o diferenciado según jerarquías.
- Los efectos de los idiomas sobre la manera de pensar, la comunicación y la pertenencia.
- Los elementos de la comunicación no verbal.

I. La capacidad de negociación y sus factores

Hay tres elementos básicos que determinan la capacidad de negociación de las partes:

- La ubicación, o sea la fuerza derivada de las opciones disponibles para el negociador; la amplitud del campo de alternativas posibles.
- El peso, o sea la capacidad de ejercer presión; de influir políticamente sobre la otra parte y sobre el contexto que rodea a la situación conflictiva.
- La habilidad de negociación, derivada de los conocimientos, experiencias y destrezas previas

m. El conocimiento y experiencia previa en negociaciones

El conocimiento y experiencia previa en negociaciones es lo que permite una rápida percepción de las circunstancias que rodean al caso específico, por una parte; y por otra el manejo de las relaciones públicas y del lobbyng.

Esa formación previa debe expresarse en atributos personales tales como:

- **La destreza para planificar y para rever la planificación cuando sea necesario.**
- **La destreza para pensar bajo presión.**
- **La destreza para realizar exposiciones verbales que resulten convincentes.**

También podemos enumerar algunas de las habilidades para usar tácticas de negociación, tales como:

- **El manejo de los tiempos: agenda, esperas, sentido de la oportunidad.**
- **El manejo del lugar y del ambiente.**
- **La exposición clara de los temas.**
- **El mantenimiento de los objetivos**
- **El mantenimiento del control de la situación.**
- **El manejo del factor sorpresa: las dilaciones, la apelación a terceros.**

En síntesis, las principales aptitudes personales son:

- **La autoestima, sin sobre-valoración.**
- **La integridad y coherencia**
- **La tolerancia a la incertidumbre**

- La tolerancia al riesgo.
- La tenacidad
- Un estilo propio definido, con adaptación al caso específico.

n. La información sobre el contexto, sobre la situación y sobre las partes.

En todos los casos, la información es el gran recurso que respalda la actuación del equipo negociador. La información en general abarca:

- El contexto general
- El contexto específico.
- La otra parte.
- El propio proyecto
- Las revisiones y las evaluaciones de los resultados parciales.
- El proyecto de negociación, que en general abarca:
 - El diagnóstico de la situación.
 - La identificación de posibilidades, alternativas y oportunidades.
 - La definición de los objetivos.
 - La estimación de los tiempos, de los recursos necesarios y de los costos.

o. Las etapas del proceso negociador

El proceso negociador en general abarca tres etapas principales: la preparación de la negociación, la negociación propiamente dicha, y la revisión de la negociación.

Etapa de la preparación de la negociación:

En esta etapa se trata de definir los asuntos en conflicto y los temas a tratar, las prioridades altas, medias y bajas, el nivel de conflictualidad esperado, el valor de las relaciones presentes y futuras entre las partes y el costo del proceso negociador:

- **La determinación de los objetivos de la negociación:**
 - Los puntos de máxima y mínima.
 - El valor del factor tiempo.
 - Las instrucciones, globales y específicas.
- **El análisis de la situación desde el punto de vista del otro:**
 - Una apreciación de la situación del otro, de su percepción sobre su propio poder y de su probable estrategia.
- **La planificación de la estrategia para lograr los objetivos:**
 - Enfoque general y enfoques alternativos.
 - Interrogantes y posibles respuestas.
 - Ambientación del escenario.
 - Posición inicial y concesiones posibles.

- Límites de la posibilidad negociadora.
- Esquema tentativo del acta final.
- Consultas con terceros:
 - Búsqueda de antecedentes, búsqueda de casos similares, orientaciones técnicas.

Etapa de la negociación propiamente dicha:

- El juego del comienzo:
 - La creación del clima adecuado: cordial, formal, indiferente, antagónico, hostil.
 - La comunicación de la propia posición y la formalización de la oferta inicial.
 - La recepción de la comunicación equivalente de la otra parte.
 - La formulación y recepción de las primeras ofertas y contraofertas.
 - La posible revisión total o parcial de la estrategia preparada previamente.
- El juego del medio:
 - Generación de propuestas y contrapropuestas.
 - Mantenimiento del ritmo negociador y control de los tiempos.

- Acercamiento de posiciones y exigencias de reciprocidad.
- El juego del final:
 - Puesta a prueba de los límites, hasta el punto máximo de concesión.
 - Comunicación de la disposición a finalizar la negociación.
 - Uso de la presión de la fecha límite.
 - Buscar la protección de la autoimagen de las partes.
 - Logro de los términos finales del acuerdo.
 - Preparación del acuerdo final, para su suscripción y entrada en vigencia-

Etapas de la revisión:

- Revisión sobre la base de una visión de conjunto del proceso de negociación y de su contenido.
- Planificación de futuras negociaciones.
- Análisis-aprendizaje de la experiencia para la mejora de las habilidades negociadoras.

p. La tipología de los negociadores

En la tipología de los negociadores encontramos los siguientes tipos principales:

- El negociador improvisado, sin capacitación previa ni preparación.

- El negociador intuitivo, confiado en su capacidad perceptiva de las situaciones y en su ingenio.
- El negociador profesional, con conocimiento, experiencia y preparación previa.

Las principales aptitudes deseables en los negociadores son las siguientes. Es muy conveniente que sean:

- Diagnosticadores.
- Pronosticadores.
- Estratégicos
- Creativos.
- Emprendedores.
- Flexibles
- Pacientes.

Por otra parte, los rasgos indeseables en los negociadores son, por ejemplo, que sean:

- Pasivos.
- Agresivos.
- Presuntuosos.
- Fatalistas.
- Irrazonables.

7. LAS TECNICAS DE MEDIACION

a. Porqué recurrir a la mediación

Muchas veces se recurre a la mediación (1) porque las negociaciones no dan los resultados esperados: se transforman en luchas por el poder; o la emociones impiden la comunicación; o hay temor a perder prestigio. En temas no económicos, de relaciones humanas, el regateo suele ser violento; y a veces la inseguridad o la incapacidad impiden ser creativos.

En esencia, la mediación es una negociación que se realiza con la ayuda de un tercero, el mediador, que se reúne con las partes en forma separada o conjunta para tratar de lograr:

- Reducir el nivel de hostilidad y establecer una comunicación eficaz.
- Ayudar a alcanzar una mutua comprensión.
- Esclarecer los intereses reales de las partes.
- Ayudar a reformular propuestas aceptables
- Ayudar a formular acuerdos perdurables

b. Ventajas de la mediación

En muchos casos la mediación presenta ventajas: es flexible y puede ser formal, poco formal o informal. La mediación es voluntaria y las partes acuden a ella por propia decisión. Tiene buenos mecanismos de protección contra engaños. La mediación es eficaz en relación con su costo y es un proceso

relativamente rápido. Por otra parte permite encontrar soluciones “de sentido común”, establece relaciones en lugar de destruirlas; produce acuerdos creativos en un lenguaje sencillo y es amistosa para el usuario.

c. Cuando recurrir a la mediación y cuando no

Conviene recurrir a la mediación (22) cuando es importante conservar la relación; cuando las partes quieren conservar un control sobre los resultados; cuando el poder de las partes es muy similar; cuando el conflicto es originado en malos entendidos; cuando las cuestiones técnicas son muy complejas; cuando es inconveniente para las partes generar un precedente adverso; cuando hay que mantener la confidencialidad; cuando se busca evitar excesivos gastos legales; cuando ninguna de las partes desea entablar un juicio; cuando las partes necesitan, más que nada, desahogarse.

Por el contrario, no conviene recurrir a la mediación cuando hay en juego mucho dinero; cuando se necesita la jurisdicción de un tribunal; cuando para alguna de las partes hay un interés vital no negociable; cuando alguna de las partes desea establecer un precedente; cuando alguna de las partes quiere un juicio punitivo; cuando la esperable lentitud del trámite legal beneficia a alguna de las partes; o cuando no hay voluntad de llegar a un acuerdo consensuado, o hay un resentimiento profundo en alguna de las partes

Aparte de las ya mencionadas, la mediación presenta otras ventajas: es una relación donde se valoran las emociones y se ofrece un escenario para la catarsis; nivela la relación

“alrededor de la misma mesa” y habilita a las personas para actuar. La mediación ofrece un panorama más totalizador del conflicto y establece perspectivas más realistas sobre el mismo.

d. El papel del mediador

El papel del mediador comienza cuando logra bajar el nivel de agresividad y escucha con atención e interés a las partes, permitiendo que aclaren sus posturas. Prosigue pensando creativamente sobre el conflicto y presentando a las partes sus ideas, con calidez, comprensión y humor, creando bases de confianza entre ellos.

e. Las nueve etapas de la mediación

El diseño del proceso de mediación.

En esta etapa se intenta establecer el carácter, medios y métodos de las acciones de mediación, para una comprensión anticipada de la disputa. El objetivo es que las partes entiendan el objetivo de la mediación, recomuniquen entre si, se traten con respeto, aborden los problemas, presenten nuevas ideas y en definitiva elaboren acuerdos duraderos.

La reunión de las partes en conflicto.

Hay que establecer el carácter, medios y métodos de las acciones de mediación, para una comprensión anticipada de la disputa, con los objetivos ya señalados en el apartado anterior.

La mediación puede realizarse por teléfono, por separado con cada parte, o “cara a cara” con ambas partes. Es importante la elección del lugar del encuentro (preferiblemente neutral), la

firma de un acuerdo para la mediación y el trabajo en una mesa redonda con las partes ubicada en ángulo recto y el mediador al medio.

La intervención del mediador.

La intervención del mediador comienza con sus palabras de presentación, dando la bienvenida, recordando los objetivos de la mediación, su carácter voluntario y las reglas de actuación y confidencialidad.

Se define el papel de los abogados, si los hay; se hace la presentación de las partes en conflicto, y se establecen las reuniones privadas con las partes. Se realiza la lectura de las anotaciones previas y luego comienza el abordaje de las cuestiones: primero las de dificultad media y luego las más difíciles.

La comunicación entre las partes.

Para lograr una adecuada comunicación bilateral hay que escuchar atentamente, hablar con claridad y determinación, tener una actitud abierta a nuevas ideas, aceptar al otro como un igual, formular preguntas acordes al tema, tener presente la necesidad de repetir, ratificar, y de presentar, narrar y resumir para delimitar le problema principal.

La creación de un clima de orden.

La comunicación en realidad se inicia cuando la razón comienza a dominar las emociones. Siempre hay que actuar en base a las pautas de comportamiento que manifiestan las partes. De todos modos, siempre hay que cuidar el lenguaje y

el tono, verificar el significado que las palabras tienen para las partes, leer el “lenguaje corporal” de las partes y marcar el ritmo de la reunión mediante el propio lenguaje corporal y verbal.

El establecimiento de los intereses y las necesidades.

Se trata de determinar qué intereses y necesidades están detrás de las posiciones que las partes manifiestan, o sea qué es lo que realmente quieren las partes, recordando siempre que posiciones es lo que afirmamos e intereses es lo que deseamos. Esas necesidades pueden ser fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima, de autorrealización.

En la comprensión del punto de vista de las partes hay siempre tres factores principales: Los antecedentes personales; la percepción de la situación; y las expectativas de futuro. Una adecuada comprensión requiere siempre separar los sentimientos de los problemas, separar los hechos de las percepciones, valorar las emociones y controlar las discusiones duras y el odio, mediante una adecuada atención a las posibilidades de futuro.

La generación de ideas para resolver los problemas.

Hay que solicitar a las partes que anoten las ideas que se les vaya ocurriendo. Si hay varias ideas conviene evaluarlas primero en privado. El mediador formulará en esos casos preguntas difíciles e incómodas, oficiando de “abogado del diablo”, aplicando la técnica del “torbellino de ideas” y si es necesario, ampliando la agenda más allá de los límites originariamente establecidos.

La elaboración de la propuesta correcta.

Se trata de convertir las posibles soluciones en propuestas realistas y aceptables. Para mejorar la aceptabilidad de la propuesta hay que aclarar bien a qué hay que renunciar, no arrogarse derechos que no corresponden y hacer que las propuestas resulten operativas para los presentes y los ausentes.

La formalización del acuerdo.

Una vez que se ha logrado formular propuestas operativas y aceptables, hay que ponerlas por escrito, con el máximo detalle posible, y hacerlas firmar. Recordar siempre que las partes deben conservar su poder de decisión; y llegar, a partir de los borradores, a elaborar un “texto único” analizado por las partes y modificados hasta llegar a un acuerdo por si o por no.

f. La mediación y el sentido común

La mediación es, entre otras cosas, un ejercicio del “sentido común”, vale decir, de la sensatez, lo que significa varias cosas en cuanto a actitudes y maneras de proceder, entre las que cabe mencionar;

- No partir de una actitud “ganar-perder” tratando de quedarse con todo, sino buscar que ambas partes ganen algo.
- No utilizar un lenguaje tendencioso y reducir las exageraciones.
- Equilibrar lo más posible las diferencias de opinión.

- **No permitir desviaciones conceptuales no inferencias indebidas.**
- **Definir bien los términos que se emplean y usar argumentos lógicos.**
- **Cuestionar toda referencia al “principio de autoridad” sin otro fundamento.**
- **Ser precavido en el trato con los intereses creados.**
- **Cuidado con la posible manipulación de las estadísticas.**
- **Cuidado con los razonamientos por analogía.**
- **No argumentar mediante aseveraciones categóricas y excluyentes.**
- **Evitar los “puntos muertos” en las confrontaciones.**

8. LAS TECNICAS DE ARBITRAJE

a. El concepto de arbitraje

En el arbitraje, una persona neutral (“árbitro”) o un grupo, siempre impar, de personas (“tribunal arbitral” o “junta de arbitraje”) escucha las presentaciones y argumentos de las partes, recepta sus pruebas, las analiza y luego toma una decisión (llamada “laudo arbitral”) sobre el conflicto que ha sido sometido a su consideración, decisión que, salvo casos especiales, generalmente suele ser considerada inapelable.

Hay varias clases de arbitraje:

- Vinculante (con renuncia al derecho de un juicio posterior) o no vinculante.
- Voluntario o facultativo.
- Obligatorio o de oficio.
- Institucionalizado o ad hoc.

El compromiso arbitral emerge del mandato formulado por las partes para actuar e incluye la delimitación de las competencias y el compromiso de adhesión al laudo arbitral que recaiga en el caso.

b. Ventajas del arbitraje

Como procedimiento para la resolución de conflictos, el arbitraje es menos formal que un juicio; las reglas de evidencia son menos exigentes. Se puede esperar mayor celeridad en la

resolución, cierta reducción de gastos y costas, y en definitiva, mayor eficacia resolutoria.

La adecuada elección del árbitro, generalmente una persona de mucho prestigio social, o mucho peso político, etc., y la participación de expertos y especialistas en cada tema, tienden a asegurar una solución de mayor calidad técnica, mayor aceptabilidad de las partes, con adecuada satisfacción de los intereses y más posibilidad de evitar litigios futuros.

c. Desventajas del arbitraje

El arbitraje también puede presentar ciertas desventajas: las partes pierden control sobre el proceso una vez que el mismo ha comenzado.

El “laudo arbitral” se presenta ante adversarios enfrentados, que en muchos casos no han experimentado un proceso de acercamiento y avenimiento, como suele ocurrir en la negociación y la mediación.

En algunos casos, el arbitraje puede llegar a implicar gastos y demoras similares a los de los procedimientos judiciales.

d. Situaciones objeto de arbitraje

Pueden ser objeto de arbitraje conflictos individuales, grupales, nacionales o internacionales; de intereses económicos o políticos; o conflictos de interpretación del Derecho.

Pueden ser casos apropiados cuando ambas partes (ya sean individuos, sociedades, naciones, etc.) quieren la decisión de

un tercero; y cuando son casos técnicamente complejos, que requieren la participación de especialistas, con capacitación específica y experiencia.

Pueden ser casos no apropiados cuando las partes quieren mantener control sobre el proceso y sus resultados; y cuando hay una marcada propensión de alguna de las partes o de ambas a ir a juicio o a otra forma más violenta de resolución, si el resultado no es el esperado.

Por otra parte, no pueden ser sometidos a arbitraje materias que no son de libre disponibilidad, o referidas a la protección o tutela de personas; y tampoco aquellas materias reguladas por normas jurídicas imperativas, o cuestiones que tienen el status de “cosa juzgada”.

e. Regulación legal del arbitraje

La regulación legal del arbitraje, en aquellos países en que existe, desarrolla el procedimiento arbitral, difunde su práctica y promueve la unidad de criterios para su aplicación. En los casos de arbitraje vinculante, produce los efectos de “cosa juzgada”.

f. Las funciones del árbitro y sus requisitos

Las funciones del árbitro se refieren a tomar en cuenta los datos presentados por las partes sobre la situación conflictiva que va a ser objeto de su actuación; buscar antecedentes legales y prácticos de casos similares; analizar alternativas de resolución y emitir finalmente un laudo arbitral, vinculante o no según las condiciones de su mandato.

Los árbitros suelen ser especialistas con competencia técnica en el campo en el que actúan y tienen, a la vez, formación jurídica.

En cuanto a los requisitos para ser árbitros, cabe mencionar los siguientes:

- No tener relación directa ni enemistad manifiesta con las partes.
- No tener nexos familiares próximos con las partes.
- Haber sido elegido con el acuerdo de las partes.
- Tener idoneidad profesional y experiencia en el tema que es objeto del conflicto.

g. Las juntas de arbitraje y el laudo arbitral

Las Juntas de Arbitraje suelen tener en general tres miembros, uno de los cuales es Presidente de la Junta, y cuyo voto predomina en caso de empate.

La junta puede tener más miembros, pero siempre en número impar.

El Laudo Arbitral es la decisión formalizada de el o los árbitros, decisión que en este segundo caso se toma por mayoría.

h. El arbitraje y el Derecho Internacional

En el Derecho Internacional, el arbitraje es un procedimiento para la resolución pacífica de conflictos internacionales, sometiéndolos al fallo ya sea de una tercera nación, o de una

persona individual altamente representativa y prestigiosa, de una comisión ad hoc o de un tribunal internacional.

La evaluación neutral:

Tanto en negociaciones como en mediaciones o en arbitrajes, las partes pueden recurrir al asesoramiento y evaluación de personas neutrales, expertas en el tema, a las que se las suele llamar “examinadores”. Las conclusiones de estos examinadores no son vinculantes: se las usa en las presentaciones y sirven para resolver mejor problemas técnicos y evitar daños.

Arbitraje y Derecho Internacional

El arbitraje es muy usado en el Derecho Internacional Público, especialmente desde los Convenios de La Haya de 1899 y 1907. Su difusión se debe principalmente a la desconfianza internacional ante la posibilidad de acudir a tribunales pre-constituídos. Por otra parte, su uso ha evitado en muchos casos la prolongación de conflictos diplomáticos internacionales y el estallido de guerras.

También se lo usa mucho en el Derecho Internacional Privado, por su mayor celeridad, por el desconocimiento que suelen tener los jueces nacionales sobre temas internacionales privados y por la poca confianza que los operadores internacionales tienen en las jurisdicciones nacionales.

9. LAS TECNICAS DE PREVENCION DE CONFLICTOS

a. La prevención de los conflictos

La prevención de conflictos, ¿es una realidad factible o una utopía? Prevenir conflictos, ¿cuesta menos o más que intervenir? ¿De que herramientas se dispone para enfrentar conflictos preventivamente? ¿Es una obligación moral prevenir enfrentamientos y conflictos?

b. Motivos del fracaso en la prevención de conflictos

Los frecuentes fracasos que se observan en la prevención de conflictos generalmente se deben a la mala comunicación entre los actores, la tardanza en las intervenciones, el uso de herramientas que no son adecuadas a la fase en que se encuentra el conflicto, a la falta de voluntad política, al predominio de la actitud de “no injerencia”, o a una actitud desentendida u opuesta por parte de la opinión pública-

c. Causas próximas y subyacentes de los conflictos

Un conflicto es una situación en la que un actor está en oposición consciente con otro, porque persiguen objetivos que son incompatibles (o que son percibidos como tales) lo que los conduce a un enfrentamiento.

En un conflicto hay dos o más partes involucradas, trabadas en una lucha por objetivos incompatibles, mediante el empleo de medios incompatibles para alcanzarlos.

Generalmente, un conflicto es el resultado de múltiples y complejos factores. Pese a su dimensión latente o manifiesta

de violencia no siempre es negativo: muchas veces expresa la necesidad de un cambio evolutivo.

En el análisis de las causas de los conflictos hay que diferenciar entre las causas próximas, que son los eventos circunstanciales que hacen surgir un conflicto en un momento dado; y las causas subyacentes, que son los factores de largo plazo que crean las condiciones en las que se producen las causas próximas que desencadenan los conflictos.

Por supuesto, al hablar de prevención de conflictos, hay que centrar la atención en esas causas subyacentes, que pueden ser factores tales como:

- El control de recursos vitales, por ejemplo, acuíferos, energéticos, etc.
- El ejercicio del gobierno: El reparto del poder, la legalidad y legitimidad, la represión.
- La identidad: Componentes de la cultura de la sociedad, el sentido de pertenencia.
- Ideologías y religiones: El uso de valores y creencias en los procesos políticos.
- La funcionalidad o disfuncionalidad del Estado como organización pública, especialmente situaciones de fracaso, crisis o colapso de las instituciones.
- Factores sociales estructurales, tales como:
 - La desigualdad social profunda.

- La pobreza y la indigencia
- La dependencia
- La exclusión y la marginalidad
- La inseguridad

d. Los factores de los conflictos sociales prolongados

Los factores subyacentes de los conflictos sociales prolongados suelen ser:

- El subdesarrollo económico.
- El subdesarrollo tecnológico.
- La desatención reiterada de las demandas sociales.
- La falta de seguridad.
- La falta de justicia.
- En general, amenazas existenciales que generan agresividad y violencia.

e. Circunstancias objetivas y subjetivas de los conflictos

Las circunstancias objetivas de los conflictos sociales suelen relacionarse con el empeoramiento del nivel de vida, con cambios demográficos bruscos, y con cambios tecnológicos excluyentes en materia de acceso al trabajo.

Las circunstancias subjetivas en general se relacionan con la emergencia de nuevas ideologías, de nuevos líderes

esclarecedores de las situaciones precarias de vida y del consiguiente aumento del resentimiento y movilización de sectores sociales perjudicados por las circunstancias objetivas.

f. Conflictos latentes y manifiestos

Los conflictos latentes son cuestionamientos valorativos poco desarrollados, expresiones subjetivos de inconformismo, que permanecen ocultos bajo una aparente estabilidad; pero que pueden ser advertidos por observadores o sistemas de alerta temprana.

Los conflictos manifiestos aparecen cuando la sociedad comienza a establecer líneas de separación y se consolida la aparición de grupos contrapuestos con diversos intereses.

g. Generalidades sobre prevención de conflictos

La prevención de conflictos es un conjunto de estrategias económicas, políticas, sociales, culturales, judiciales, que convergen para intentar:

- Estabilizar el entorno de una situación potencialmente conflictiva.
- Evitar la erupción de un conflicto latente.
- Resolver conflictos que acaban de estallar, para que no se agraven.

La prevención de conflictos es toda combinación coherente y eficiente de estrategias que produzcan políticos o acciones destinadas a impedir que estalle un conflicto o que se agrave

más, y que opera en consonancia con las necesidades y los actores de cada caso. Debe ser preferentemente disuasoria y proporcionada a la intensidad de la violencia y al nivel del conflicto.

La prevención de conflictos es necesaria cuando hay claras señales de alerta temprana; cuando hay riesgo de que las disputas verbales deriven en un conflicto violento; cuando hay amplio apoyo y consenso para usar la prevención; cuando la prevención es parte de una actuación internacional para construir la paz; cuando es un esfuerzo positivo a favor de las potenciales víctimas del conflicto latente.

h. Factores de éxito en la prevención de conflictos

Entre los factores de éxito en la prevención de conflictos, aparte de los factores específicos de cada caso, podemos enumerar los siguientes:

- Un grado elevado de apoyo político.
- Una selección prudente de los instrumentos a usar.
- Un balance adecuado entre diplomacia pública y privada.
- Una estrategia de largo plazo.
- Una cooperación internacional amplia.
- Una buena adecuación a la fase en la que se encuentra el conflicto.

i. Fases y niveles de violencia en los conflictos

Los conflictos generalmente recorren una secuencia de cinco fases: Pre - conflicto - Escalada del conflicto - Conflicto y crisis – Resolución del conflicto – Transición post conflicto y desarrollo.

Fase 1: Pre-conflicto

Hay presencia de factores que pueden originar un conflicto. Generalmente hay dos salidas posibles: Resolución sin violencia o Posible conflicto violento.

Para una resolución sin violencia generalmente se requiere una alerta temprana; una diplomacia preventiva; adecuadas medidas económicas y sociales. En esta etapa, la prevención estructural busca atacar las causas del conflicto latente, y la prevención directa trata de neutralizarlo.

Fase 2: Escalada del conflicto

En esta fase el conflicto ya se hace evidente; se expresan las reivindicaciones contenidas hasta entonces y hay preocupación nacional o internacional, en la que suele plantearse el tema de la “no injerencia”. Generalmente hay manifestaciones de violencia esporádica y aparece una “alerta tardía” con intentos de consolidación o reconstrucción de la paz.

Fase 3: Conflicto y crisis

En esta fase ya hay un incremento considerable de la violencia, con enfrentamientos abiertos, desplazamientos de población, caos generalizado y emergencias. En no pocos casos se desemboca en una crisis humanitaria. La salida está, o por el

restablecimiento de la paz mediante un acuerdo de las partes en conflicto, o por medio de la imposición de la paz mediante el uso de una fuerza externa para detener el conflicto, generalmente con resultados poco satisfactorios.

Fase 4: Resolución del conflicto

En esta fase termina el conflicto y disminuye considerablemente la violencia, pero quedan en pie las consecuencias, que lentamente se van superando mediante un proceso de reconstrucción económica y político-social y de mantenimiento de la paz, que requiere cooperación y apoyo político, financiero y logístico.

Fase 5: Transición post conflicto y desarrollo

En esta fase se consolida el retorno de la paz, la reconstrucción y rehabilitación y se ponen en marcha proyectos cooperativos e integrativos para evitar la repetición del conflicto.

Niveles de violencia en los conflictos:

Para tener una idea de los niveles de violencia que pueden alcanzar los conflictos se suele utilizar la siguiente escala:

- Estabilidad pacífica: No hay violencia y existe una alta legitimidad
- Tensión política: Hay violencia esporádica, con un máximo de 50 muertos por año. Es el umbral de la crisis política.

- **Conflicto político violento**: Erosión de la legitimidad. Hay asesinatos y actos terroristas. 100 muertos por año.
- **Conflicto generalizado de baja intensidad**: Hostilidades abiertas y conflictos armados. Entre 100 y 1000 muertos por año. Umbral de la crisis humanitaria
- **Conflicto generalizado de alta intensidad**: Guerra y destrucción. Desplazamiento de civiles. Mas del 5% de la población desplazada. Más de 1000 muertos por año.

j. **Instrumentos para la prevención de conflictos en sus diversas fases**

Entre los instrumentos para la prevención de conflictos en sus diversas fases podemos mencionar: La **diplomacia preventiva**, para prevenir el aumento de las disputas previas, prevenir que las disputas se transformen en conflictos y limitar la extensión de los conflictos que ya se haya producido. La diplomacia preventiva temprana se usa antes de que estalle el conflicto; la diplomacia preventiva tardía se usa cuando el conflicto ya ha estallado para evitar que se agrave.

Instrumentos para la fase de pre-conflicto:

- Buenos oficios
- Conferencias de paz
- Consultas informales
- Misiones de verificación
- Enviados especiales

- **Condenas internacionales y sanciones**
- **Gestos unilaterales de buena voluntad**

Instrumentos para la fase de escalada del conflicto:

- **Buenos oficios**
- **Mediación**
- **Consultas formales**
- **Sanciones diplomáticas**
- **Diplomacia coercitiva**

Instrumentos para las últimas fases del conflicto:

- **Certificaciones**
- **Comisiones de verdad y reconciliación**
- **Conferencias de paz**
- **Diálogos entre culturas, grupos étnicos y partidos políticos.**

Una lista mas completa de instrumentos:

- **Buenos oficios**
- **Certificaciones**
- **Comisiones de verdad y reconciliación**
- **Conciliación**
- **Condenas internacionales**

- Conferencias de paz
- Consultas formales e informales
- Diplomacia coercitiva
- Diplomacia de crisis o de guerra
- Enviados especiales
- Gestos unilaterales
- Teléfonos rojos
- Mediación
- Negociaciones
- Centros de crisis
- Reconocimiento diplomático
- Sanciones diplomáticas

k. Medidas preventivas económicas, sociales, políticas, jurídicas, comunicacionales, educacionales, militares

Medidas económicas y sociales:

Las medidas económicas y sociales se toman con la intención de ayudar a superar las causas estructurales de los conflictos, tales como la concentración de la riqueza y la marginación social. En general consisten en ayuda al desarrollo, inversiones públicas y privadas, ayuda alimenticia, ayuda condicionada, ayuda humanitaria, cooperación económica, acuerdos comerciales, repatriación de desplazados.

Medidas políticas y jurídicas:

Dependen de la fase en que se encuentre el conflicto:

- **En fase de pre-conflicto:**
 - Fortalecimiento de las instituciones de la sociedad civil, de los partidos políticos, reforma judicial.
- **En fase de escalada:**
 - Apoyo al diálogo, arbitraje, comisiones de reformas, conferencias nacionales.
- **En fases finales:**
 - Desarrollo de la sociedad civil, desarrollo de los partidos políticos, inclusión de las minorías, promoción de los derechos humanos, reforma judicial y policial, tribunales para crímenes de guerra.

Medidas en comunicación y educación:

- **La comunicación y la educación en libertad y pluralismo son herramientas para solucionar las causas estructurales de los conflictos. Se aplican en las fases de preconflicto, resolución del conflicto y de post-conflicto:**
 - Educación cívica y para la paz.
 - Profesionalización de los medios de comunicación.
 - Promoción del pluralismo informativo.
 - Proyectos de educación formal.

Gestiones no oficiales:

- **En general, son medidas efectivas en el pre-conflicto, en la escalada del conflicto y en el post-conflicto:**
 - **Testigos embarazosos**
 - **Apoyo a la resolución de disputas**
 - **Campañas no violentas**
 - **Centros de prevención y resolución**
 - **Comisiones de paz**
 - **Diplomacia humanitaria**
 - **Intercambios culturales**
 - **Misiones civiles**
 - **Monitores de paz**
 - **Mediaciones**

Medidas militares:

- **En el pre-conflicto:**
 - **Programas de reforma militar**
- **En la fase de escalada:**
 - **Despliegues preventivos de disuasión**
 - **Bloqueo y embargo de armas**
- **Como último recurso:**

- **Uso de la fuerza militar para mantener o recuperar la paz**

Una lista mas completa de medidas militares:

- **Acuerdos de control de armas**
- **Acuerdos de no agresión**
- **Amenaza del uso de la fuerza**
- **Ayuda militar**
- **Control de proliferación de armamento**
- **Desmovilización y desarme**
- **Despliegue preventivo**
- **Embargo de armas**
- **Intervención militar limitada**
- **Creación de zonas desmilitarizadas**

Conclusiones:

- **La prevención de conflictos abarca muchos campos e innumerables actores.**
- **Un problema importante es la poca coordinación entre actores, que necesitan vías adecuadas de diálogo.**
- **Otro problema es el vacío entre académicos, que suelen hablar de estrategias poco realistas, y políticos, que carecen de conocimientos profundos sobre conflictos y suelen ser renuentes a aplicar medidas preventivas.**

10. LA GESTION DE LOS CONFLICTOS EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS

a. Las organizaciones públicas como sistemas políticos

La imagen de la organización como un sistema político parte de la diversidad de actores organizativos, así como, de la pluralidad de intereses y objetivos y de la distribución del poder entre las distintas unidades e individuos de la organización.

El enfoque político de la Teoría de la Organización considera a las organizaciones públicas como realidades complejas, las cuales persiguen una pluralidad de objetivos distintos y muchas veces incompatibles entre sí.

El poder es el concepto básico de esta perspectiva de análisis organizativo.

b. El poder, la política y los intereses

Poder equivale a fuerza, la fuerza suficiente para modificar la conducta de otros actores.

Política en las organizaciones es el conjunto de actividades que se realizan para adquirir, desarrollar y utilizar el poder.

Hay cinco tipos de poder en el marco de las organizaciones: 1) el poder legítimo, 2) el poder retributivo, 3) el poder de coerción, 4) el poder de experto y 5) el poder personal.

Las fuentes del poder son: la autoridad formal; el control de recursos escasos; el uso de la estructura y las normas

organizacionales; el control de los procesos de toma de decisiones; el control del conocimiento y de la información; el control del acceso a ámbitos organizativos jerarquizados; la capacidad de enfrentar incertidumbres técnicas y sociales; y el control de la tecnología.

c. Los actores y el conflicto en las organizaciones

En el ámbito de las organizaciones se entiende por actores aquellos sujetos que participan de la gestión del poder y pueden utilizar los canales mediante los cuales se lo ejerce, o sea el “sistema de influencia”.

En las organizaciones, los conflictos son, básicamente, desavenencias entre los intereses de dos o más actores.

d. El proceso de los conflictos organizacionales públicos

Los conflictos organizacionales en general recorren un proceso de cuatro etapas:

- La oposición potencial o latente.
- La toma de conciencia y la personalización del conflicto.
- Los comportamientos, cuando los actores realizan acciones que frustran la obtención de metas por parte de otros, o avanzan contra sus intereses.
- Se producen resultados a partir de esas acciones.

e. El diseño del modelo organizativo y los conflictos

Las organizaciones se componen de grupos que tienen objetivos e intereses diversos y con frecuencia divergentes y hasta opuestos si se maximiza o si se absolutiza su logro. Piénsese, por ejemplo, en una fábrica, en la que el encargado de los depósitos quiere tener un alto stock de suministros para no tener faltantes, un encargado de la fabricación quiere un plan de producción fijo y estandarizado, un encargado de ventas quiere variación de productos de acuerdo a las demandas de los clientes y un encargado de las finanzas quiere tener stock mínimo de todo para disponer de capital financiero. Algo similar puede decirse de organizaciones de servicio. La gran tarea de la alta dirección suele ser compatibilizar esos intereses diversos, legítimos pero contrapuestos. Esto es fuente de conflictos derivados del diseño organizativo, y además, hay que considerar las luchas por el poder, el prestigio personal, la imagen pública y las posibilidades de ascenso en el “plan carrera” de cada uno de los actores. Las organizaciones son así un semillero de conflictos latentes y declarados.

f. La expresión organizacional del poder y los conflictos

En las organizaciones los principales instrumentos del poder suelen ser cuatro: la coerción, los premios, la persuasión y el conocimiento. Quien los gestiona y administra, ejerce poder, y en ese ejercicio del poder, con frecuencia se originan conflictos.

Los dos primeros: la coerción y los premios en general están ligados al poder del puesto que se ocupa en la organización; los dos segundos: la persuasión y el conocimiento, son instrumentos del poder personal, o sea del ascendiente alcanzado por quien ocupa el puesto.

El poder descendente es la influencia que puede ejercer un superior sobre un subordinado. El poder ascendente se refiere a los intentos de los subordinados para influir sobre sus superiores.

El poder lateral se refiere a la influencia, o intentos de influir, sobre aquellas personas o unidades institucionales que no son ni nuestros subordinados ni nuestros superiores, sino que están ubicados en posiciones jerárquicas similares, pero diferenciadas por el tipo de tareas asignadas. También se lo menciona como poder horizontal o poder interdepartamental.

Las organizaciones que responden al modelo llamado “piramidal” o “verticalista” se manejan principalmente con el poder descendente. En la práctica informal, el poder ascendente, como influencia sobre el superior inmediato, también existe. En cambio despierta mucha resistencia el poder lateral u horizontal, que suele denominarse en la jerga organizacional con el verbo “puentear”. Curiosamente, en los nuevos modelos organizacionales no piramidales se recomienda mucho esa relación lateral para mejorar la coordinación y la eficiencia en la gestión.

g. Indicadores para la medición del poder de los actores

Aparte del poder formal conferido por el organigrama y las hojas de operaciones, tareas o funciones, hay siempre mucho interés en las organizaciones por conocer el poder real que cada parte tiene, para usar esa información en diagnósticos organizacionales o análisis de conflictos. Los indicadores para esa medición suelen ser los siguientes:

- La asignación presupuestaria de las distintas unidades organizacionales: el incremento o reducción de las asignaciones presupuestarias por espacios de tiempo.
- El volumen y calidad de la actividad desempeñada: número de usuarios, número y calidad de las funciones o tareas asignadas.
- La representación departamental o personal en comités importantes de la organización.
- Número, categoría profesional y retribución de los empleados de cada unidad.
- Volumen o dimensión estructural de las unidades.
- Capacidad de crear estados de opinión en la organización por parte de la unidad o de sus integrantes.
- Grado de influencia de cada unidad sobre los procesos decisorios de la organización.
- Si los miembros de cada unidad tienen o no posibilidad de acceso directo a los altos cargos de la organización.

- Ubicación y entorno físico de cada unidad: espacio asignado, mobiliario, infraestructura tecnológica, etc.
- Resultados de entrevistas a diverso nivel para evaluar el poder asignado a unidades y personas en la organización.

h. Tipología de los actores y estrategias de poder

En las organizaciones, aparte de la estructura formal de las unidades componentes y de las funciones o cargos asignados a las personas es interesante conocer los roles que, en relación o no con dichos cargos, son desempeñados por los actores organizacionales.

- **El promotor**: es quien asume un papel central dentro del proceso del conflicto, ya que impulsa las acciones mediante una definición del problema, y en muchos casos es también el que propone las soluciones.
- **El director**: Suele ser el actor más interesado en encontrar una solución al problema, ya que es el responsable de controlar la correcta implementación de procedimientos predeterminados.
- **El opositor**: Es un actor que se ubica en contra de las soluciones encontradas y las acciones emprendidas. Con frecuencia tiene sus propias soluciones y propuestas, muchas veces derivadas de sus propios intereses y objetivos.
- **El mediador**: Tiene un rol parecido al del director, ya que busca soluciones consensuadas para conseguir una legitimidad amplia y evitar así un conflicto.
- **El portero** (“gatekeeper”): Es quien, en función de una determinada posición consolidada, tiene en sus manos la posibilidad de hacer avanzar, retardar o bloquear el proceso.

- **El filtro:** Suele ser un actor inducido por otro, que no tiene intereses específicos en el proceso en el que interviene pero que actúa en forma voluntaria o forzada en defensa de los intereses de otro actor que permanece oculto.

i. **Tipos de organizaciones según su nivel de complejidad**

En las organizaciones pequeñas, poco complejas (por ejemplo, las pymes) las fuentes de poder son limitadas y generalmente prevalece el poder del puesto y predominan los instrumentos de coerción y de otorgamiento de premios.

En las organizaciones grandes, complejas, las fuentes de poder son amplias y variadas, y se acrecienta mucho el poder de base personal y el uso de instrumentos de persuasión y de conocimiento.

j. **Las fuentes del poder en las organizaciones públicas**

Las organizaciones públicas en buena medida conservan todavía rasgos del modelo piramidal y de la burocracia weberiana, aunque hay ya varios ejemplos de aplicación de nuevos modelos de gestión, por lo general parciales e incompletos en su implantación. En la mayoría de los casos priman las fuentes del poder formal, emanadas de la normativa jurídica, de las normas y reglamentos, y también de las prácticas consuetudinarias que garantizan la actuación de los actores contra reclamos e incidentes burocráticos.

No obstante, en la dinámica diaria se observa también la vigencia de otras fuentes de poder, tales como las derivadas del control de la asignación de los recursos, de la participación en los procesos de toma de decisiones, del control de la

tecnología, especialmente de las TICs, que han motivado una verdadera “revolución burocrática” a partir de los nuevos conocimientos e información, y también, en muchos casos, de la emergencia de nuevos líderes políticos.

k. Conflictos usuales en las organizaciones publicas

Pese al mayor peso y rigidez de la estructura y normativa formal de las organizaciones públicas, en ellas se dan tantos o más conflictos que en las organizaciones privadas.

En parte, esto puede atribuirse a la compleja estructura social de las instituciones públicas, muy influidas por factores políticos: en primer lugar la diferencia entre el “elenco estable” de la planta permanente y los mandos transitorios (los electos para un período de gobierno, y los elegidos por los electos, generalmente personal contratado). La planta permanente tampoco es muy homogénea porque siempre hay quienes logran pasar de contratados a permanentes y al final de cada mandato se van formando algo así como estratos sociológicos, que en muchos casos son de diversos partidos y que en la jerga administrativa quedan diferenciados como subgrupos denominados “los de mengano”, “los de zutano” según el dirigente político bajo el cual ingresaron a la institución.

No es extraño, pues, que haya muchos conflictos en ese ambiente, siempre bajo la apariencia de un ordenado conjunto regido por normas impersonales. Entre los principales tipos de conflictos podemos citar:

- Conflictos entre los puestos de naturaleza política y los puestos de naturaleza profesional.
- Conflictos entre los funcionarios de la administración central y los de los ramales descentralizados.
- Conflictos entre diversas áreas jurisdiccionales (por ejemplo, nación, provincia, municipio).
- Conflictos derivados de los procesos de descentralización de servicios.

I. Influencia de la organización informal en los conflictos

El modelo organizacional piramidal verticalista en general procura establecer vínculos formales más o menos rígidos que delimiten el comportamiento y las relaciones interpersonales que se desarrollan en el seno de una organización y en la relación entre la organización y su contexto.

Sin embargo, en casi todos los casos se puede detectar la presencia de una organización informal paralela a la formal, que en no pocos casos tiene más vigencia que aquella y que se origina en rasgos de la naturaleza humana de los individuos y en la naturaleza social de los grupos. También influyen las interacciones originadas en la misma organización formal. Con frecuencia los procedimientos informales suelen ser más simples y eficientes que los procedimientos normativos.

La dicotomía organización formal-informal:

La coexistencia de rasgos formales e informales es con frecuencia fuente de conflictos, sobre todo cuando se plantean

problemas por “no haber cumplido la normativa” o por “la exasperante lentitud burocrática”

De hecho, en los estudios sobre organizaciones hay corrientes de inspiración jurídica que consideran que la estructura formal es el campo real de la acción, y que la estructura informal es una escisión de aquella, más o menos tolerable.

Un segundo razonamiento, derivado de estudios sobre las relaciones humanas, considera a la organización informal como el mejor exponente de la vida real de la organización.

Estudiosos eficientistas encuentran muchas veces en la organización informal ingeniosas propuestas para agilizar los procedimientos formales y prestar servicios de mejor calidad.

También hay quienes consideran que la organización formal es el resultado de presiones de naturaleza informal, y por lo tanto es una respuesta a procesos transaccionales surgidos de conflictos entre los diversos actores de las organizaciones.

De lo expuesto se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Hay un vínculo directo entre la organización formal y la organización informal.
- La naturaleza compleja de los objetivos y funciones de las organizaciones, y la dinámica permanente de los requerimientos del contexto que hay que satisfacer requieren medios y procedimientos no previstos por la organización formal.

- Pese al innegable valor de algunos de sus aportes, no todos los elementos informales son *funcionales* para la organización.

11. LA FORMACION DE NEGOCIADORES,

a. Los caminos de la formación de negociadores

La formación de negociadores (15) es una tarea de la máxima importancia para todo tipo de organizaciones, desde las empresas privadas chicas y grandes, las administraciones públicas, los gobiernos nacionales y las organizaciones internacionales.

Para lograr esa formación hay que recorrer tres grandes caminos:

- Formación estratégica: Preparación psicológica, preparación creativa, preparación táctica.
- Formación personal: Gestión emocional, impacto e influencia, negociación intercultural.
- Formación técnica: Articulación de propuestas, negociación de intereses, generación de acuerdo creativos, resolución de conflictos, utilización del MAPAN.

b. La formación estratégica y la preparación psicológica, creativa y táctica.

La formación de un estratega suele partir de ciertas aptitudes innatas o adquiridas en la educación formal por parte de la persona, como una actitud reflexiva, una visión de conjunto de las situaciones, una propensión a pensar cómo pasar de la

reflexión a la acción, y se perfecciona mediante una preparación psicológica, creativa y táctica:

- La preparación psicológica:
 - Conversación interior: Relajarse, meditar, neutralizar temores e inseguridades, reorientar el estado de ánimo y las percepciones sobre los hechos.
 - Escenario positivo: Concentrar la energía mental en un escenario futuro de signo positivo pero no utópico, para obtener la fuerza de una convicción de que se obtendrán buenos resultados.
- La preparación creativa:
 - Elaboración de mapas mentales sobre la situación, con su foco creativo, sus principios ordenadores y la generación de ideas relacionadas con ellos.
 - Realización de una “lluvia de ideas” sugeridas por un grupo de personas adecuadas al caso y luego seleccionarlas y combinarlas.
 - Elaborar representaciones conceptuales del problema a resolver, con sus rasgos básicos y sus opuestos-
- La preparación táctica:
 - ¿Qué quiero?
 - ¿Qué quieren ellos?
 - ¿Qué estilo de negociación voy a utilizar?
 - ¿Cuáles son mis asuntos negociables?
 - ¿Qué prioridad les asigno?
 - ¿Cuál es mi gama de opciones en cada asunto?
 - ¿Cuáles son mis opciones creativas más importantes?

- ¿Qué criterios objetivos pueden ayudar a resolver conflictos?

- ¿Cuál es mi MAPAN? ¿Cuál es el suyo?

c. La formación personal: Gestión emocional, impacto e influencia.

- La gestión emocional:

- La inversión de roles: ponerse en el lugar del otro
- La gestión de las emociones: sentirlas y reconocerlas

- El impacto y la influencia:

- La comunicación no verbal
- La escucha activa (empática)
- El comportamiento asertivo

d. La relación con otras personas y culturas

- Tener en cuenta que cada cultura tiene formas específicas de hacer las cosas y de entender la realidad

- En la negociación intercultural cobran importancia especial los siguientes aspectos:

- La gestión del tiempo, los plazos, la puntualidad
- El nivel de formalidad en el trato
- La importancia de la comunicación no verbal
- El estilo de gestión de los conflictos
- El grado de individualismo o de integración en equipos

-

e. El diseño de las técnicas de negociación

- **Articular propuestas:** Para tratar de armonizar intereses sobre la base de ofertas y condiciones de las mismas
- **Negociar intereses:** Lo que se negocia son intereses, no principios ni valores absolutos; los intereses definen posiciones que luego hay que ajustar
- **Generar acuerdos creativos:** Sobre la base de un despliegue de opciones que amplían el campo
- **Resolver conflictos:** Control emocional, no culpabilizar, buscar un acuerdo viable
- **Utilizar el MAPAN:** Apelar a él si no se logra la solución ideal deseada

La negociación en entornos virtuales:

- **Tener en cuenta el predominio de la comunicación escrita con sus matices de mayor control emocional y también mayor encubrimiento.**
- **Necesidad de dominar perfectamente el medio de comunicación usado.**
- **Ilustrar las comunicaciones escritas con mapas mentales, esquemas gráficos, etc.**

f. La negociación en equipo

- **A mayor número de personas, mayor complejidad. Lo ideal: 3 a 4 personas**
- **No exagerar con la sensación de protección que da el equipo**
- **La negociación en equipo facilita los juegos de manipulación**

- Sincronizar bien la comunicación no verbal a nivel del equipo
- La gestión del tiempo (pausas, aplazamientos) es especialmente importante para obtener consenso de todo el equipo
- El equipo permite incluir profesionales específicos
- Conviene distribuir roles dentro del equipo
- En la negociación en equipo cobra más importancia la distribución del espacio y los muebles, y la distancia entre las personas

g. La negociación en mesas desparejas

Una mesa despareja (7) es una situación de conflicto en la que algunos participantes están en desventaja no reconocida por los otros; allí la justicia y la equidad son inciertas e improbables.

En muchos casos las mesas desparejas no son reconocidas como tales; para revelarlas es muy importante hacer un buen análisis del contexto de la situación

- Diez maneras constructivas de estar en una mesa despareja (Phyllis Beck Kritek):
 - Encontrar y ocupar el espacio humano más profundo y seguro que le permitan sus capacidades
 - Encontrar en la mesa un lugar para la compasión
 - Trazar una raya en la arena, sin crueldad
 - Ampliar y explicar el contexto
 - Innovar
 - Decir la verdad
 - Defender su integridad, aún pagando un precio alto

- Saber qué sabe y qué no sabe
- Mantener el diálogo
- Saber cuándo y cómo dejar la mesa

h. El arte de negociar eficaz y eficientemente

La negociación (18) (19) es un proceso de comunicación entre personas para tomar decisiones sobre uno o más temas que los involucran.

Tiene tres elementos clave: el proceso, las personas y el problema o tema sobre el que se va a trabajar.

Todo proceso de negociación tiene un conjunto de secuencias.

Se trata de un proceso generalmente no estructurado.

Va a ir siendo construido por la interacción de las personas que tienen que negociar.

Ese proceso va a estar compuesto, básicamente también, por el tiempo.

Ese proceso está en construcción por interacción e influencias recíprocas.

Tener en cuenta los elementos de las personas, el proceso y el problema, permitirá que el negociador se maneje adecuadamente en el esquema de cada una de las esferas de las negociaciones, diferenciar diversos campos de acción y explorar desarrollos posibles en cada uno de ellos.

En toda situación de negociación hay una tensión: por un lado, porque en el campo del proceso hay que tomar decisiones, y porque esas decisiones están vinculadas con contenidos o con temas, o con cuestiones, que son importantes para los negociadores.

Mientras más se prioriza la obtención del contenido, menos se prioriza la relación, y viceversa, mientras más se prioriza la relación, menos prioridad se le da al tema de los contenidos. Esta es la **TENSIÓN** que existe en las situaciones de negociación, y que está ejemplificada muy claramente, por aquellas situaciones de negociación en donde la relación está condicionada al resultado de la negociación.

Separar las personas del problema, y tener siempre presente en el transcurso de las negociaciones que hay dos campos que atender, por un lado el campo de las personas, en donde al negociador le gustaría ir construyendo una relación en cada interacción que tenga, y por otro lado el campo del problema, en donde se tratará con el campo del contenido y de ser lo más eficientes posibles con el contenido.

El balcón y la mesa:

Para poder trabajar en esos dos campos simultáneamente, es útil diferenciar dos dimensiones en la negociación, que es la dimensión del balcón y la dimensión de la mesa.

Diferenciar la “dimensión del balcón” y la “dimensión de la mesa” implica un ejercicio de disociación instrumental. Los

negociadores son ese instrumento, y se disocian para ser más eficaces

El balcón es un lugar desde donde se puede mirar lo que está pasando, con usted como negociador mismo incluido allí abajo. Entonces, usted puede generar un balcón imaginario, en donde se instala para ver qué es lo que está sucediendo en las situaciones en las que tenga que interactuar y negociar. Eso va a generar un esfuerzo de reflexión.

El balcón va a ser un lugar a donde los negociadores van a poder ir antes de la negociación, y en esto consiste básicamente el análisis de la información, el análisis de los hechos, el análisis de las personas que están involucradas en esta negociación, y la preparación para la negociación.

Durante la negociación, y esto es quizás el tiempo más importante en el balcón, y que generalmente no se acostumbra a hacer, usted va a monitorear el proceso.

La otra cosa muy importante en el proceso de negociación, que se hace en el balcón, es tomar decisiones.

Y después, el balcón del después, es un balcón muy útil. Allí es donde evalúa qué es lo que pasó en la negociación que acaba de pasar, qué es lo que hizo bien, qué es lo que no hizo bien, qué es lo que pudo haber hecho distinto, qué cosas no tuvo en cuenta, qué cosas le funcionaron muy bien, en qué es mejor y en qué tiene falencias que puede superar.

La mesa, es un lugar de resolución, de construcción de la relación. La relación yo la voy a construir, no porque yo decida

desde el balcón que la relación va a ser de esta manera. La relación la voy a construir junto con el otro. Es una tarea de co-construcción, y eso se va a hacer en la mesa. Eso se va a hacer en el acto de la negociación. Durante la mesa vamos a resolver el problema junto con el otro.

El dilema del negociador:

El dilema básico del negociador es cómo puede hacer para, primero, crear valor, antes de tratar de distribuirlo. Cómo puede hacer, para que lo que va a distribuir entre el otro negociador y él, sea una torta más grande, y que entonces la distribución, sea una distribución que le de mayor beneficio, aún cuando reciba el mismo porcentaje parcial.

Entonces, el gran esfuerzo en todas las negociaciones, va a ser el de buscar maneras de agrandar la torta, buscar maneras de que haya más para distribuir, porque si uno de los negociadores se enfoca en cuánto se lleva él, y cuánto se lleva el otro, y se vincula el concepto de “ganar” tradicional con el concepto de la torta chica, que es totalmente natural en las situaciones de negociación, solamente podrá hacer una negociación distributiva, en donde se distribuye lo poco que hay.

El ciclo culpa-justificación:

El ciclo “culpa – justificación” lo único que hace es protegerlo de un sentimiento interno, pero no le ayuda en nada para hacer mejores acuerdos, al contrario, lo empuja a hacer peores acuerdos, porque en el acto de justificarse, en el acto de poner

la culpa en el otro, está trabajando en contra de la relación, pues al ponerle la culpa al otro generará una reacción.

Certeza y curiosidad:

Es esa actitud de curiosidad la que le va a permitir generar una dinámica de relación con el otro, en donde usted va a obtener mayor información, y mejor relación.

La curiosidad le sirve en el campo del problema, para tener mejor información, y le sirve también en el campo de la relación, para tener una relación más constructiva con el otro.

La confianza:

La confianza se construye y es difícil construirla, pero es muy fácil destruirla. La confianza se destruye muy fácilmente. Uno puede haber invertido mucho tiempo y esfuerzo en la construcción de confianza y se puede destruir muy rápidamente.

Pero si es difícil construirla, y fácil destruirla, es muy difícil reconstruirla. Una vez que se perdió la confianza, la reconstrucción de la confianza exige un esfuerzo varias veces el esfuerzo que exigió la construcción de la confianza.

Si es necesario construir más confianza, se debe tener más comunicación y no menos, y claro está obviar o sobreponerse a la actitud de que cuando nos generan desconfianza, decimos “yo con ese no hablo”.

Lo decimos así, a pesar de que eso impacte negativamente en los resultados que persigue, a pesar de que eso le impida lograr las cosas que necesita.

El esquema de los siete elementos:

El “Esquema de los 7 elementos” de Harvard, tiene tres elementos que tienen que ver con las personas, que son: cómo está funcionando la comunicación, qué tipo de relación hay, y el compromiso que se puede hacer entre las personas que negocian, para llevar adelante un acuerdo.

En el campo del problema, incorpora básicamente estos conceptos: el concepto de intereses, el concepto de opciones, el de ciertos criterios objetivos o estándares, y el concepto de alternativas

En el lenguaje de Harvard, hacemos una diferenciación entre opciones y alternativas. Opciones son posibilidades dentro del acuerdo, alternativas son posibilidades de satisfacer mis intereses afuera del acuerdo.

Prepararse para la negociación:

- Definir el equipo de negociación.
 - Coherencia.
 - Un mandato claro
 - Una delegación precisa de autoridad
- Definir nuestra misión existencial y fijarse objetivos para la negociación

- El estudio permanente de la opinión pública.
- ¿To be or not to be? ¿Negociar o NO?
- EL FODA+T como Instrumento Metodológico
- Trabajando con escenarios, complemento metodológico.
- El análisis y el diagnóstico de la naturaleza de la negociación.
- El entorno.
- El conocimiento de las reglas del juego
- ¿Será que podemos ganar todos? Todos deben ganar algo!
- El diagnóstico de la situación de su(s) contraparte(s) en la negociación
- La información
- La ética en la negociación
- Asesores especializados en el conocimiento de todas las contrapartes posibles
- Metodología de Negociación
- El semáforo
- Sistema de Evaluación y Seguimiento
 - La coherencia
 - El margen de seguridad, o nivel de riesgo

- **Ventajas comparativas**
- **Audidores**

Definir el equipo de la negociación:

Es necesario establecer un equipo de negociación que tenga la responsabilidad de todo lo que es la reflexión y la negociación, y también la de informar a las instancias reglamentarias.

- **Coherencia:** que sea un grupo donde existan posibilidades de entendimiento y de trabajo conjunto.
- **Un mandato claro:** Es decir, las labores y objetivos que debe cumplir esa negociación.
- **Una delegación precisa de autoridad de parte de las autoridades estatutarias sobre las limitaciones y los mecanismos de comunicación**

Definir la misión y fijar objetivos para la negociación:

El establecimiento absolutamente claro de cuál es la misión en esta negociación y cuáles son los objetivos es uno de los requisitos fundamentales para todas las actividades, y especialmente para entablar una negociación coherente.

El estudio permanente de la opinión pública:

Hay que establecer previamente si la negociación tiene sentido, si será bien aceptada, y eventualmente habrá que desarrollar una estrategia de acciones y de comunicación que permita ir conquistando el apoyo popular

Negociar o no?

¿Qué pasa si NO negocio? ¿Cuál es nuestra mejor alternativa?
¿Quedarnos como estamos? ¿O tratar de conseguir algo más por otra vía? ¿Qué puedo obtener, y a cambio de qué? ¿Cuál es mi costo de negociar, ante mis seguidores, aliados, adversarios y el resto de la opinión pública? ¿De tener éxito? ¿Y al fracasar?

El FODA + T como instrumento metodológico:

Instrumentos para evaluar la situación hay varios, y uno de mucha utilidad es el FODA, que como sus siglas lo indican, es una metodología de análisis que establece las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una situación específica.

A esta metodología puede agregarse el factor Tiempo para establecer prioridades.

Trabajando con escenarios:

Otro instrumento importante en la preparación de la negociación es la previsión de los posibles escenarios aceptables, pues en la política nunca se tiene certeza absoluta de cómo terminará una negociación.

Determinar previamente los escenarios aceptables facilita la evaluación de los acuerdos que se van logrando.

Análisis y diagnóstico de la negociación:

Se trata de establecer muy claramente si es una negociación de largo plazo o de corto plazo.

En este marco es clave proteger e incrementar nuestra credibilidad: uno prefiere negociar con gente de palabra.

El entorno:

Aquí cabe recalcar la necesidad de buscar y estudiar a los posibles aliados y adversarios, es decir, los que pueden ser afectados positivamente o negativamente por una negociación.

El conocimiento de las reglas del juego:

Todas las negociaciones se dan dentro de un marco legal; hay reglas que definen el juego.

Hay plazos, reglas, limitaciones económicas, regulaciones para el acceso a los medios de comunicación, etc.

Todo eso evidentemente obliga a que se maneje perfectamente el entorno institucional de cada negociación, y los límites o alcances de dicho entorno.

Todos deben ganar algo:

El que no tiene nada que ganar no tiene buenos incentivos para negociar y menos aun para cumplir.

Cualquier relación en la que a uno le toca ganar siempre y al otro perder siempre, evidentemente no va a durar mucho tiempo.

El diagnóstico de la situación de su contraparte:

Esto obliga a establecer una estrategia que tenga en cuenta la posición de la contraparte.

De allí entonces la importancia de ver el entorno en su integridad y no solamente la negociación bilateral con un aliado potencial.

La información:

En la negociación debe estar presente constantemente la necesidad de entender qué es lo que piensa el otro. Militarmente esto se llama inteligencia y contrainteligencia.

Uno tiene la capacidad, por no decir la obligación, de saber lo que está pasando y lo que está pensando el que estará frente a usted en la mesa de negociación.

La ética en la negociación:

La ética es una auto-limitación que no necesariamente es asumida por “los otros”. Es un asunto sensible, pues al entrar a un escenario donde el que está frente a usted tiene una percepción muy diferente de la ética, usted puede ser arrastrado o tentado a actuar de la misma manera, lo que puede traer consecuencias graves relacionadas con la pérdida de identidad y de los valores mismos con los cuales se está negociando.

Asesores especializados en el conocimiento del tema:

En las negociaciones, además de los aspectos políticos y sociales propios de una interacción humana conflictiva, hay casi siempre una dimensión técnica, que suele manifestarse a nivel del diagnóstico sobre las causas de fondo de la situación y en las propuestas de acciones concretas para solucionarla.

Suele haber diversas visiones técnicas y opciones de acción, con sus méritos y sus desventajas, por lo que es necesaria la participación de asesores especializados, para que ayuden a dilucidar el mejor camino según las circunstancias del contexto.

Metodología de negociación:

Sólo existen dos maneras de negociar: deductiva o inductivamente.

La negociación deductiva es aquella en que se está de acuerdo con “el otro” con relación a lo que se desea lograr, al objetivo final, y de allí se deduce lo demás.

Pero también se puede negociar inductivamente, es decir lograr pequeños acuerdo parciales sin comprometerse en un acuerdo final

Es posible negociar hasta la guerra.

El semáforo:

El procedimiento es sencillo: se coloca en una matriz los diferentes puntos de vista que tienen las partes sobre todos los temas negociables, y se colorean con verde los puntos de coincidencia, con amarillo los puntos de cercanía y con rojo los puntos donde hay total desacuerdo.

Usted puede pagar “barato” acuerdos “caros”, o sea ceder temas “verdes” a cambio de “rojos”.

Sistema de evaluación y seguimiento:

Una organización política debe establecer mecanismos de evaluación y seguimiento permanente para hacer los ajustes a tiempo, o cuando menos al menor costo posible.

Les propongo cuatro criterios:

- La coherencia
- El margen de seguridad, o nivel de riesgo
- Ventajas comparativas
- Auditores

Negociar la negociación:

- ¿Negociación pública o negociación privada?
- ¿Quiénes negocian? ¿Dónde?
- La agenda: ¿Qué se negocia y en qué orden?
- Los tiempos
- ¿Cómo se negocia?
- Mecanismos de mediación y/o de garantía
- Las actas

Negociación pública o negociación privada?

Antes que nada, y preferentemente por la vía de contactos preliminares secretos, es preciso acordar si la negociación va a ser pública, privada o incluso secreta. También hay que establecer de antemano la estrategia de comunicaciones frente a la opinión pública y los medios de comunicación.

Quienes negocian? Donde?

Evidentemente, ambos equipos deben tener el mismo nivel de decisión. Además, es bueno que haya amigos en ambos lados de la negociación porque eso la hace menos tensa y más factible.

En resumen, hay que buscar el mejor entorno físico y humano para facilitar los resultados.

La agenda: que se negocia y en que orden?:

El orden de la agenda puede afectar las negociaciones, especialmente si se traslada a la opinión pública.

Los tiempos:

Vietnam del Norte pasó casi un año negociando con los Estados Unidos, en París, la forma de la mesa de negociación. Claro, lo que les importaba NO era la mesa de negociación, era que ellos sabían que el tiempo estaba en contra de los Estados Unidos porque el Presidente Nixon quería resolver la guerra para ganar su reelección. Entonces ellos “perdieron” el tiempo y ganaron la guerra!

Como se negocia?:

¿De manera inductiva o deductiva?

Discuta problemas, no personas.

Discuta intereses, no posiciones.

Trabaje con criterios objetivos y comparta razonamientos.

Busque alternativas y procedimientos creativos para avanzar en la negociación.

Mecanismos de mediación y/o de garantía:

En la negociación es fundamental incluir mecanismos de mediación y/o garantía, de manera que si en algún momento dado un sector considera que ha habido incumplimientos en lo convenido, tiene una instancia o mecanismos para apelar.

Los intermediarios a que acabamos de referirnos pueden contribuir tremendamente con esta labor.

Las actas:

Por supuesto, se debe establecer qué se acuerda y cómo se acuerda, y si se firma o no se firma, pero de alguna manera llevar apuntes de lo acordado, y cada sesión debe empezar y terminar con la lectura de los acuerdos recién celebrados.

La negociación no puede estar basada solamente en lo que los negociadores recuerdan.

Formación para la mediación y el arbitraje

Hemos desarrollado en este capítulo ideas para la formación más compleja: la de los negociadores directos; creemos que es similar la necesidad de formación para mediadores y árbitros.

CONCLUSIONES

a. Sobre las teorías del conflicto

Durante toda la Modernidad, el tema del análisis del conflicto ha sido central en las ciencias sociales. El conflicto fue tempranamente reconocido como parte de la “fisiología” de las sociedades humanas, cada vez más complejas y sometidas a acelerados procesos de cambio.

Hay dos tradiciones teóricas básicas: la funcionalista y la conflictivista, que oscilan entre el consenso y la coerción. Ambas tradiciones convergen hoy en el reconocimiento del conflicto como factor fundamental de la dinámica social, con aspectos positivos y negativos, y que se busca gestionar mediante mecanismos participativos de debate y toma de decisiones sobre políticas públicas, en el marco de una movilización social integral.

b. Sobre la ubicación “en contexto” de los conflictos

Los conflictos reales se basan en diferencias bien entendidas de intereses, posiciones, opiniones, percepciones, interpretaciones de situaciones. Para ubicarlos cabalmente, para comprenderlos en profundidad, no basta con analizar sus elementos componentes, los motivos circunstanciales de su manifestación; hay que ver también las causas de fondo que los originan, relacionadas con el contexto, especialmente con los factores de poder del entorno en que emergen y que se relacionan con los niveles de agresividad que puede alcanzar. Por ello es muy importante contar con una metodología de

análisis del contexto de los conflictos, que permita construir un modelo simplificado pero representativo de los factores mundiales, regionales, nacionales y locales que influyen en el conflicto analizado.

c. Sobre las técnicas de negociación, mediación y arbitraje

Para gestionar los conflictos hay tres caminos previos a la judicialización o, eventualmente, al conflicto bélico: la negociación, basada en la interacción directa entre las partes; la mediación, basada en la convocatoria con acuerdo de las partes de un mediador que oriente y encauce esa interacción; y el arbitraje, en el que un árbitro elegido con el acuerdo de las partes asume la función de analizar los factores del conflicto y emitir un laudo arbitral dotado por lo general de un carácter coactivo, salvo excepciones específicamente aclaradas.

Los tres métodos tienen probada capacidad para resolver conflictos y la elección del método que en cada caso resulte más adecuado depende de sus características, de la etapa evolutiva en que se encuentra, etc.

d. Sobre la prevención de conflictos

La prevención de conflictos es una aspiración ética y humana muy deseada pero muchas veces expuesta a fracasos por diversos factores, especialmente relacionados con las causas subyacentes de los mismos, o con procedimientos represivos inadecuados para evitar su eclosión.

Hay diversos instrumentos a los que se puede acudir para prevenir conflictos, como la diplomacia preventiva, los “buenos oficios”, la mediación anticipada, el diálogo intersectorial, etc., además de políticas públicas preventivas económicas, sociales, políticas y jurídicas.

La prevención de conflictos es un tema complejo, que abarca muchos campos y actores; y es notoria la escasez de estudios académicos al respecto.

e. Sobre la gestión de conflictos en las organizaciones públicas

Las organizaciones públicas son realidades complejas, con pluralidad de objetivos y normas rígidas de funcionamiento, por lo que no es de extrañar que sean campo fértil para la emergencia de conflictos, sobre todo por la gravitación de factores políticos y de juegos de poder entre los actores que participan de su gestión, en medio de una compleja estructura social interna, con grupos de diversos orígenes culturales e ideológicos, y con la presencia de un “orden informal” paralelo al orden formal de las normas burocráticas.

En general, los intentos de innovación organizativa que se viene intentando llevar a cabo en la Administración Pública tratan de bajar el nivel de conflictualidad interna, el cual en general se va gestionando mediante estrategias de poder de los directivos de primer nivel, y de equipos intermedios que desempeñan roles en la búsqueda e implantación de soluciones.

f. Sobre la formación de negociadores

En todo tipo de organizaciones es muy importante la formación de negociadores, y en ella hemos centrado las propuestas de este capítulo, entendiendo que la formación inicial de mediadores y árbitros es similar. Lo básico es recibir una formación estratégica, personal y técnica que permita luego profundizar contenidos y aptitudes en la vivencia práctica de los casos en los que se vaya interviniendo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

LIBROS:

- (1) ACLAND, Andrew Floyer: Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones, Paidós, Bs.As., 1997.
- (2) ARNOLETTO, Eduardo Jorge: Métodos para la gestión pública, EAE, Madrid, 2012.
- (3) ARNOLETTO, Eduardo Jorge: Teoría de la Administración Pública, EAE, Madrid, 2012.
- (4) ARNOLETTO, Eduardo Jorge: Conducción de actividades organizacionales públicas, EAE, Madrid, 2012.
- (5) ARNOLETTO, Eduardo Jorge: La Teoría Política a comienzos del siglo XXI, EAE, Madrid, 2012.
- (6) ARNOLETTO, Eduardo Jorge: Aproximaciones a la Ciencia Política, EAE, Madrid, 2012.
- (7) BECK KRITTEK, Phyllis: La negociación en una mesa despareja, Granica, Bs. As., 1998.
- (8) BOBBIO, Norberto y MATTEUCCI, Nicola: Diccionario de Política, Ed. Siglo Veintiuno, México, 1987.
- (9) BOUDON, R. y BOURRICAUD, F.: Diccionario crítico de Sociología, Edicial S.A., Bs.As., 1993.
- (10) CANE, Sheila: Técnicas de negociación, Folio Ed., Barcelona, 1995.
- (11) FISICHELLA, Domenico: Lineamenti di Scienza Política, NIS, Roma, 1990.
- (12) GULLO, Marcelo: La insubordinación fundante, Ed. Biblos, Bs.As., 2008.

- (13) JAGUARIBE, Helio: O posto do homem no cosmos, Ed. Paz e Terra, Rio de Janeiro, 2006.
- (14) MARSH, David y STOCKER, Gerry: Teoría y métodos de la Ciencia Política, Alianza Editorial, Madrid, 1997.
- (15) PONTI, Franc: Los caminos de la negociación, Granica, Bs.As., 2005.
- (16) SARTORI, Giovanni: La Política. Lógica y método en las ciencias sociales, FCE, México, 1984.

ARTICULOS Y PONENCIAS

- (17) BASUALDO, María Gabriela: Técnicas de negociaciones internacionales, scholar.google.
- (18) DIEZ, Francisco: El arte de negociar, scholar . google.
- (19) LE CHEVALIER, Gerardo: Recomendaciones para una negociación partidaria eficaz y eficiente, scholar.google.
- (20) PALACIOS DE TORRES, Cristina: La influencia de los medios de comunicación en los conflictos y en los procesos de paz, eumed.net.
- (21) PERCY CALDERON, Concha: Teoría de los conflictos de Johan Galtung, scholar.google.
- (22) RODRIGUEZ R., Jahir: Mediación Política y esfera pública, eumed.net.